全球绩效管理新实践、新理论、新工具



世界500强绩效管理 你学得会

LEARN PERFORMANCE MANAGEMENT
FROM FORTUNE 500

姚琼 著



中华工商联合出版社

姚老师二十年的人力资源经验，可以帮助到我们企业的成长。新书的出版，可以作为HR们绩效管理改善的指导书籍。

光明乳业绩效高级经理 **夏辉**

企业转型期最需要的就是绩效管理的变革，感谢姚老师为我们带来了绩效管理的新方法、新思路和新工具。

新华网培训总监 **胡栋**

姚老师给我们中层管理人员的绩效管理培训，提升了我们干部的能力。她的课程实战、落地，尤其是绩效案例教学，对我们非常有帮助。

途牛网 **途牛学院**

姚老师的课程运用体验式教学与案例教学，培训效果能长时间延续和深化，深受学员们的好评！

魅族 **魅族学院**

作为国内的创业型公司，我们非常期待学习国际化绩效管理经验。姚老师通过培训与咨询帮助我们引进了OKRs，对我们战略目标的完成，起到了保障作用。

合力亿捷CEO **曲道俊**

从我们研发部门过去一年试用情况看，OKRs特别适用在结果弹性比较大的领域，保证目标协同一致，激活组织、团队、个人挑战更高目标，会产生很大的激发作用。希望姚老师在国内大力推广这一创新工具。

中兴通讯无线产品经营部人力资源总监 **施艳萍**







上架建议：绩效管理

ISBN 978-7-5158-1946-4



定价：49.90元

全球绩效管理新实践、新理论、新工具

世界500强绩效管理你学得会

姚琼 著

独家精解 Google 等硅谷公司 OKRs 成功秘籍

中华工商联合出版社

图书在版编目 CIP 数据

世界 500 强绩效管理你学得会 / 姚琼著. -- 北京 : 中华工商联合出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5158-1946-4

Ⅰ. ①世… Ⅱ. ①姚… Ⅲ. ①企业绩效—企业管理 Ⅳ. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 050114 号

世界 500 强绩效管理你学得会

作　　者: 姚　琼
责任编辑: 于建廷　效慧辉
营销企划: 王　静　万春生
封面设计: 尤际广
责任印制: 迈致红
出　　版: 中华工商联合出版社有限责任公司
发　　行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印　　刷: 北京凯达印务有限公司
版　　次: 2017 年 6 月第 1 版
印　　次: 2017 年 6 月第 1 次印刷
开　　本: 710mm×1000mm　1/16
字　　数: 280 千字
印　　张: 14.25
书　　号: ISBN 978-7-5158-1946-4
定　　价: 49.90 元

服务热线: 010 — 58301130
团购热线: 010 — 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座 19 — 20 层, 100044
http://www.chgslcbs.cn
E-mail:cicap1202@sina.com 营销中心
E-mail:gslzbs@sina.com 总编室

前言

2017年的春节，我在家将过去半年陆陆续续写成的稿件又仔细校改了一遍，然后交付出版。也许，这是对我过去二十多年职业生涯的一个总结，也是对过去无数场培训的一个总结，因为本书内容主要来源于我过去上课的案例分析。作为曾经的人力资源总监和现在的人力资源培训者，我觉得这是必须要做的一件事，把优秀企业的经验介绍给大家，尤其是在绩效管理方面，因为人力资源的选育用留展流程，无一不是和绩效管理息息相关。

我们有必要对企业的绩效管理进行一下回顾和展望。我们首先回顾一下全球范围内发生的与绩效管理有关的新闻：

（1）2013年11月微软宣布放弃员工排序。

（2）2015年GE正式宣布放弃活力曲线（强制分布）。

（3）2015年3月德勤宣布重塑绩效管理，因为

绩效管理已经跟不上公司目标的完成。

（4）2015年7月埃森哲宣布放弃年度绩效评估和排名，以项目制方式进行奖励。

（5）2015年8月欧特克重新设计绩效管理体系，取消绩效评估，通过人才九宫格取代等级制来与薪酬挂钩。

再回顾一下近年国内绩效管理相关文章标题，你会吓一跳：

（1）后GE时代，绩效管理该怎么做?

（2）不可迷信Google OKRs（目标和主要结果）考核。

（3）传说微软、戴尔和GE都不做绩效评估了，你信吗?

（4）绩效管理毁了索尼。

绩效管理做到今天，到底怎么啦?

在我平时的公开课和内训课上，我们很多学员、HR提出了做绩效管理遇到的挑战。我总结了八条：

第一，过度地依赖KPI，KPI是关键绩效指标，比较适合考核固定岗位的工作结果。而现在是移动互联网时代，工作类型更多的是知识型、创新型，而不是大工业化时代的机械操作。现在的工作内容更加复杂，也可能无法预料工作的结果。这个时候无法依赖KPI。

第二，绩效评估的过程很难做到真正的公平公正，因为有人为的因素参与。所以经理们的职业化程度和成熟度决定了绩效考核的成功与否。

第三，很多员工认为绩效管理是惩罚而不是帮助他提升，所以绩效管理是在错误的道路上前进。

第四，年度绩效考核操作方法阻碍了持续的反馈。现在很多公司一年谈一次绩效面谈、半年谈一次绩效面谈，这样的方法阻止了持续的反馈。绩效管理的持续反馈应该是每周谈、每月谈、每个季度都在谈，这才是持续的反馈。

第五，绩效管理沟通，传统的面谈更注重消极的反馈，指出员工哪里做得不好，这样对员工也有一种负面的影响。

第六，企业运用强制分布，员工必须分出优、良和差，破坏了合作的氛围。

第七，直接按照 KPI 算出来的分数给员工发奖金、晋升或者是降职，经理们都质疑这是不是可靠的、可依赖的数据结果。

第八，传统的绩效管理没有真正体现出绩效薪酬。看到很多优秀员工利益并没有得到分配，而业绩一般的员工奖金也还不错，所以要体现优秀员工的价值。

那么我们如何来应对传统绩效管理遇到的挑战呢？

根据美世 2015 年进行的绩效管理调研，有超过一半的组织计划在未来的 18 个月内，对目前的绩效管理进行重塑与调整。美世薪酬业务负责人蒂姆·尼斯认为目前的绩效管理体系已经无法跟上组织迅猛发展的步伐，公司正在寻求更加灵活、敏捷与及时反馈的业务运营方式，而传统僵化的绩效管理体系无法支撑。这也是员工抱怨绩效管理的主要原因，它更多的是让经理把员工放到等级排名中，而非经理及时地与员工进行信息沟通与反馈。

美世认为下一代绩效管理体系需要企业去改善现有体系，而非放弃现有体系，因为目前的绩效管理并非一无是处，很多好的实践可以延续。但是如果组织希望培养高绩效文化，吸引与留住人才，还是需要对绩效管理体系做一些根本性的改变。

以下是美世认为的未来实施绩效变革需要了解的八大新趋势，我会提供一些实际案例予以证实或提出我自己不同的观点：

（1）绩效考核将进行变革而非取消。管理焦点将从年度绩效评估转向绩效对话与辅导，更关注人才发展，而非简单的对目标值的考核。

绩效管理的核心本来就是通过对话与辅导提升员工能力。只是在过去，

有太多的公司为了短期的业绩把考核与排名放在首位，而且以为绩效考核等同于绩效管理，现在这种观念正在慢慢转变。

（2）企业文化和价值观与绩效管理更加紧密地结合。从考核员工“固定”的工作成果转向关注员工的行为表现，让他们在工作中表现更加出色。把绩效管理作为一个持续性的管理活动，而不是一年一次的“事件”。

我们从世界500强公司的考核内容上可以看出来。比如GE公司，它的考核内容分为工作业绩和成长性价值；Google，它考核工作业绩和能力表现，而能力是企业价值观的行为体现，目前Google考核的能力包括：员工解决问题的能力、执行力、思想领导力、新兴领导力；阿里巴巴的价值观考核占整个考核比例的50%。

（3）针对不同的员工类型，设计不同的绩效考核模式，而非一刀切（例如，销售与高级管理人员以及设计师/开发人员）。

GE对于管理人员的考核方式与普通员工不同，它有一套专门的考核标准，比如它的九宫格人才管理。所以无论是考核内容、考核模板、考核频率，我认为在一家公司也可以有不同的标准，没必要一定是统一的。

（4）放弃绩效等级、绩效排名强制分布。绩效等级与排名是给员工贴标签，并不利于员工绩效的提高。如果评级不能完全消除，那么员工就只能到处被贴上简化的标签。

包括GE、微软在内的很多500强企业宣布放弃绩效等级强制分布，这并不是放弃绩效考核，他们只是把绩效考核的重点转移到了绩效沟通与人才发展上。这是一个伟大的转变。但是不同企业的绩效文化发展层次不一样，是否国内的企业一定要学习与追随，值得商榷。可能在一个绩效文化还没有很好形成的公司，一个刚开始执行绩效考核的公司，使用绩效等级的强制分布会有助于大家对绩效管理的理解与熟悉，等到时机成熟时，再放弃也未尝

不可。毕竟 GE 也是执行了 30 多年才放弃的。

（5）把绩效与奖励分离。根据绩效考核结果进行直接的公式化计算从而进行奖励的方式，其实已经开始受到质疑，尤其是工作成果是定性、较难衡量的或者是通过团队协作完成的。

Google 从英特尔那里学到 OKRs 后，在全公司进行实施。有一点需要特别提出，Google OKRs 虽然进行季度打分，但是分值不与奖金和升职挂钩。这是个大胆的尝试，毕竟目前国内企业大部分的绩效打分结果是与薪酬激励挂钩的，我们也一直提倡绩效结果的积极运用。Google 这么前瞻性的措施效果如何，让我们拭目以待吧！

（6）持续的反馈。经理与员工在绩效对话上的互动频率、关注焦点和互动质量都将影响绩效对话的质量，这能帮助经理得到及时的反馈与跟踪。

微软、GE 等很多大公司，多年来一直都在努力推动持续沟通，很多公司开设绩效反馈与沟通培训课程，要求所有管理层参加。Google 的培训课堂上会发给经理们“绩效和发展讨论指南”，指导经理如何进行绩效面谈与反馈。我希望所有的企业能对这点有足够的重视，给予一线经理们更多的培训与指导，尤其是新晋升经理。

（7）最新技术的使用。移动技术可以使绩效反馈更加迅捷和个性化。

GE 推出的绩效沟通 APP 就是最好的证明，相信这个技术趋势对绩效管理发展也是一个很好的推动。

（8）使管理者成为领导者。培养一线管理者，使他们成为更好的员工教练和导师，使他们能够更多就员工的能力和绩效进行谈话，而不是仅仅批评员工做错了什么。

把经理的角色转化成绩效辅导教练与导师是所有企业努力发展的方向。绩效管理相关的技术、流程、模式的变革与转换，最终都需要我们的一线经

理去运用与实践，所以他们是绩效管理中最重要的角色，他们的能力高低直接决定了一家公司绩效管理变革的成功与否。

绩效管理是企业永远的命题，我们需要不停地实践与改善，所以希望本书能开启绩效管理最新的学习之旅。

姚琼

2017 年春节　上海


目
CONTENTS
录

第一章

GE：抛弃传统，持续沟通让绩效管理更落地

GE 绩效考核体系的两个维度，一个是工作业绩考核，另一个是价值观考核。价值观属于软性考核，而软性考核往往难以量化和把握，这是管理中的一个普遍难题。

01



案例 | 杰克·韦尔奇与他的活力曲线

众所周知，创立于1892年的美国GE电气公司（General Electric Company），简称GE，是世界上最大的提供技术和服务业务的跨国公司，完善的管理、辉煌的业绩，使其得到全球范围的尊敬。目前，公司业务遍及世界上100多个国家，拥有员工315000人。2016年10月，GE电气公司在2016年全球100大最有价值品牌中排名第10名。

讲到GE，我们不能不说杰克·韦尔奇，就像谈到苹果我们跨不过乔布斯一样。学产品，找乔布斯；学管理，找韦尔奇。如果说乔布斯创造了改变世界的产品的话，韦尔奇则创造了“管理”的巅峰，并用此神话影响了无数企业家。

杰克·韦尔奇是全世界薪水最高的首席执行官，被誉为全球第一CEO。从1960年加入GE到1981年出任公司总裁，杰克·韦尔奇用了21年的时间。从1981年入主GE电气起到2001年退休，在短短20年时间里，杰克·韦尔奇使GE电气的市值达到4500亿美元，增长30多倍，排名从世界第10位提升到第2位。他所推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。在取得成功的同时，他本人也成为世界上最令人仰慕的商界领袖、CEO们争相效仿的偶像人物。

在他个人自传里提到的“活力曲线”被认为是给GE带来无限活力的法宝之一，长久以来被许多公司作为一种能有效地评价组织绩效的方法。其基本构想就是强迫其每个公司的领导对他们领导的团队进行区分。杰克·韦尔

奇将GE员工分为三类：20%是A类员工，70%是B类员工，10%是C类员工。A类员工是激情满怀、勇于负责、思想开阔、富有远见的一批员工，他们不仅自身充满活力，而且有能力带动自己周围的人提高企业的生产效率。B类员工是那些可以胜任工作要求，但缺少激情、活力的人。C类员工是不能胜任自己工作的人，他们更多是打击别人，而不是激励，是使目标落空，而不是使目标实现的人。部门经理的主要工作之一就是帮助B类员工成为A类员工，而表现最差的C类员工通常必须走人，公司没有必要在他们身上浪费时间。

杰克·韦尔奇称，通过采用这种方法，你可能会错失几个明星或者出现几次大的失策——但是你造就一支全明星团队的可能性却大大提高。这就是如何建立一个伟大组织的全部秘密。一年又一年，“区分”使得门槛越来越高并提升了整个组织的层次。这是一个动态的过程，没有人敢确信自己能永远留在最好的一群人当中，他们必须时时向别人表明：自己留在这个位置上是当之无愧的。

◎点评

一家企业如果没有一套严谨、完善的管理制度，那么在日常的经营活动中，不可避免地会滋生出许多问题。而科学有效的绩效管理制度便是解决这些问题的良药。我们知道杰克·韦尔奇是一位了不起的总裁，他凭着卓越的绩效管理手段把GE从接任时的危机重重、暮气沉沉中拯救过来。他的人生实属伟大，他的绩效管理方法值得每一位后来者学习。GE的管理之道能够一直被奉为管理学的经典之作，也正是因为杰克·韦尔奇一手建立起来的绩效管理制度。

1981～2001年，GE公司在前任首席执行官杰克·韦尔奇的带领下，实行了极为严苛的员工绩效考核制度。GE公司希望通过绩效管理发现员工的优

点和不足，激励与提高员工的工作效率。绩效考核的结果与员工的个人利益及职业生涯密切相关，考核的结果与员工第二年的薪酬、培训、晋升、工作调动等挂钩，年度绩效考核将员工表现与其同事比较并排出名次，其中排名垫底的 10% 业绩不佳者将被解雇。

GE 作为一家运营了 100 多年的老牌企业，曾多年雄踞全球 500 强的第一位，它的企业价值观、人才管理、绩效考核、绩效管理与创新等构成的绩效管理体系，是全球企业模仿的典范。

GE 绩效考核体系与周期

GE 的绩效管理，走过的是一条从“星星之火”到“成功秘笈”的道路，实质上是不断发掘员工潜力，提高员工个人绩效以带动整个组织绩效，实现企业价值的过程。20 世纪 80 年代末 GE 提出“群策群力”（Work-Out）的口号，其宗旨是力图为员工提供广阔的空间，给员工探索创造的机会，让他们承担更重要责任，为他们业绩提高和个人发展营造条件；同时配合有效的经常性、制度性的考核评价体系。这其中蕴含着绩效管理思想的“点点星火”。经过 20 年的发展，GE 已经形成了自己独特的绩效管理系统，并且在这一系统下，实现了组织绩效和员工绩效的双赢。

● GE 绩效考核体系

GE 公司的绩效考核体系主要包含两方面的维度：“红”和“专”两部分。

“红”是针对公司软性东西的考核，GE 公司希望每个 GE 人把价值观融入血液里，落实到行动中。凡是加入 GE 公司的员工，一进来就会被告知价值观的内容，在各种各样的培训中 GE 的价值观会被不断地强调，培训人员会向大家介绍公司价值观在工作中如何体现，员工通过学习感悟加深对公司

价值观的认同。价值观考核的主要目的是检测员工的行为举止是否与公司的价值理念一致。

“专”是针对工作业绩方面的考核，每年年初 GE 公司的每个部门都会制定一个具体的、可衡量的目标。部门经理向下属员工公布部门目标，员工会据此制定自己的目标，然后经理就员工的绩效目标和员工进行双向沟通，做一些修改，最后明确目标。GE 公司的年初目标定得十分详细，实施过程中若需要调整也会比较方便，年终考核时也容易掌握。

GE 绩效考核体系示意图如图 1-1 所示：

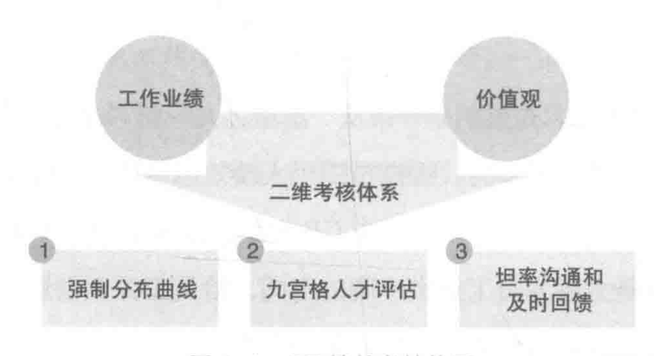


图 1-1 GE 绩效考核体系

GE 公司认为，员工的价值观与工作业绩相辅相成，如果员工的价值观评估真正比较好，那么他的工作业绩也应该不错。在 GE 的绩效考核体系中，为量化和落实绩效考核的内容，GE 采用了一系列的措施，如确立 GE 人的行为准则，视“六西格玛”为生命，建立“2-7-1”强制分布曲线等，其绩效模式最主要的三个特点为：强制分布曲线、九宫格人才评估、坦率沟通和及时回馈。

（1）强制分布曲线。GE 公司在 2015 年以前，根据绩效考核结果，按

优良中差强制分布。

（2）九宫格人才评估。GE 公司采用人才九宫格评估和管理公司的人力资源。

（3）坦率沟通和及时回馈。沟通是人与人之间、人与群体之间思想与情感的传递和反馈过程，以求思想达成一致和感情的畅通。绩效管理是一个完整的管理系统，各环节紧密衔接、相辅相成、缺一不可，而串联起整个系统的工具就是贯穿始终、持续不断的信息沟通，沟通是整个链条上最重要的一环。从财经年度开始时绩效目标的确定、绩效计划的实施到最终绩效考核结果的反馈，GE 公司在绩效管理的整个过程中，始终提倡坦率沟通和及时反馈。

● GE 绩效考核周期

GE 的绩效考核周期是一个完整的财经年度，包含绩效目标确定、年中总结、中期检查、员工自我考评、绩效考核打分等内容，考核周期示意图如图 1-2 所示：

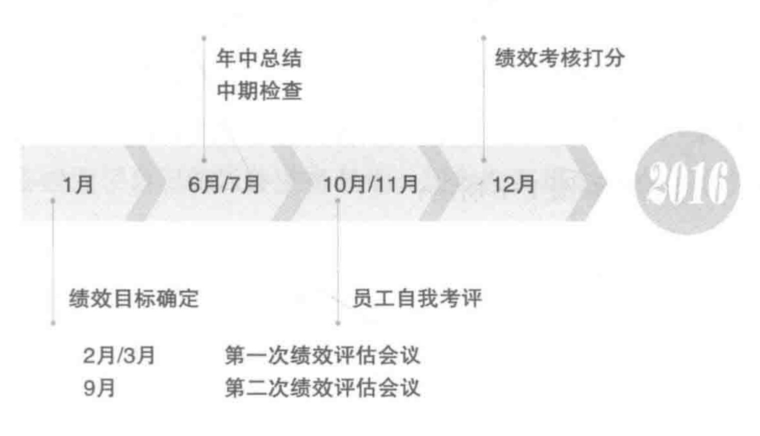


图 1-2 GE 绩效考核周期

从图 1-2 中我们可以看到 GE 公司的绩效管理流程，每年 1 月开始并完成公司员工绩效目标的确定工作，6 月 ~ 7 月进行年中总结和中期检查，10 月 ~ 11 月开始进行填表、文档整理、员工自我考评工作，12 月公司经理对员工进行绩效考核打分，每年 2 月 ~ 3 月和 9 月公司召开绩效评估会议，这两次会议实际上是针对对公司人才盘点的会议。

GE 的五项价值体系

GE 绩效考核体系的两个维度，一个是工作业绩考核，另一个是价值观考核。价值观属于软性考核，而软性考核往往难以量化和把握，这是管理中的一个普遍难题。作为一家旨在培养成长型价值观的跨国外企公司，GE 公司十分重视员工的行为素质，它把员工的行为素养体现在公司的价值体系中。GE 的价值观为应对不断变化的社会环境，基本上每隔几年就会更新一次，每次形成一个新版本的价值观时，都会在 190 多位副总裁、400 多位高级行政官中广泛征求意见，讨论对 GE 未来的发展来说什么是最重要的领导力素质。2011 年推出的新版成长型价值观包含五个方面的内容，分别是关注外部、思维清晰、想象与魄力、包容大度、专于所长。它也是目前 GE 公司正使用的价值体系，其示意图如图 1-3 所示：

五项价值体系

关注外部	思维清晰	想象与魄力	包容大度	专于所长
包括与广泛的利益相关者建立有效联系；与外部客户和环境相协调，具有预见力；从国际事件中获取经验，对世界充满好奇	包括接受不明确的情况和不确定性，适应性强；将战略与目的联系在一起，进行有激励性的沟通；运用知识、经验、网络和直觉果断进行决策	包括激发创新想法并努力实现；鼓励冒险精神，从成功和失败中总结经验；挑战繁文缛节和无附加值的工作，推崇速度和简单实用	包括欢迎对立的想法和观点，虚心倾听；工作中相互协作，尊重他人和各种文化；宣扬敬业精神和献身精神	包括拥有专长领域，用经验和成果树立信誉；不断自我发展并对培养他人充满热情；利用技术取得成功

图 1–3　GE 价值观体系

●关注外部

其内容为：与广泛的利益相关者建立有效联系；与外部客户和环境相协调，具有预见力；从国际事件中获取经验，对世界充满好奇。

过去“专注外部”强调的是以客户为中心，现在的版本则强调不仅要了解客户，还要了解环境，因为有时候客户不一定对环境看得很清楚。这种改变反映了 2008 年金融危机后的一些思考，当时很多企业家和 GE 的高层领导都意识到应该对整个经济局势给予更大的关注。GE 在行动方面也有一些举措，比如在硅谷建立了自己的软件业务基地，因为在那里可以捕捉到信息技术发展的最新信息。

除了客户和环境，GE 还强调处理好与利益相关者的关系，比如政府。GE 现在很大一部分的业务在基础设施方面，因此政府对 GE 来说是一个非常大的利益相关者。另外，在每个市场上都会有一些重要的选手存在，比如在中国市场中的中航工业。和行业选手结成合作伙伴关系，是 GE 一项非常重要的战略步骤。

对于“专注外部”的解释，最后一点是强调全球化。全球化不仅指理解地方市场，更重要的是从一个系统的角度去了解不同市场的共性和个性，了解各个地方、各个地域的实际情况，并在做决策的时候最大限度地发挥公司的资源。

●思维清晰

其内容为：接受不明确的情况和不确定性，适应性强；将战略与目的联系在一起，进行有激励性的沟通；运用知识、经验、网络和直觉果断进行决策。

一方面，清晰的思维者要懂得“拥抱不确定性和混沌”。导致2008年金融危机的次贷危机其实最初并没有对GE的金融业务直接产生重大影响，因为GE的风险意识一直很强。但金融危机拖垮了全球经济，疲软的全球经济又对GE的金融业务造成巨大伤害。这其实就是不确定性的影响。不确定性和风险不太一样，不确定性是一种不大可能用传统风险控制手段来把握的事件，对它的判断比对风险的判断难度更大。因此GE要求企业人有更强的思维清晰能力。

清晰的思维者要能把所看到的混沌和不确定性解析和剥离，把不确定性减到最小。当然最后仍会有一部分减不掉，还是要靠勇气去决策。现在确实是一个信息爆炸到极点的时代，有智能手机、Pad等各种工具帮我们收集信息；然而在商务实践上现在比的往往不是谁接触到的信息更多，而是比谁能把大量信息迅速消化、分解、从中找到有用的东西。这需要很强的思维分析能力和综合能力。

另一方面，清晰的思维要求一个领导者具备全局观念，能把员工要做的事情和公司的大目标结合在一起，让员工觉得这项工作是有意义的。同时，思维清晰的领导者还能够果断运用知识和直觉。杰克·韦尔奇自传的英文名字是《Straight from the Gut》，Gut有“直觉”的意思。杰克·韦尔奇讲的

领导力，有相当一部分是基于经验、产生正确直觉和果断决策的能力。直觉和经验有关，我们的直觉并不是无中生有，它是多年的经验和学习酿成的一种“果敢”，一种“快刀斩乱麻”的能力。

●想象与魄力

其内容为：激发创新想法并努力实现；鼓励冒险精神，从成功和失败中总结经验；挑战繁文缛节和无附加值的工作，推崇速度和简单实用。

当今时代，所有人、所有公司都在强调想象和创新，但对GE领导人来说，是否能在自己的周边创造一个激发员工创新的环境要比自己的创新能力更为重要。此外，领导应该具有容忍失败的素质，鼓励员工承担风险。从长期来看，今天的市场竞争已经不再是看谁能不犯错误、“第一次就做对”，而是比看谁在做错了、摔倒了以后能比别人更快地爬起来，并且从这个经历中学到东西。联想集团借用围棋“复盘”的概念，前不久在其公司内部推出了从过往经验中学习的新举措。一个充满魄力的人一定要敢于挑战官僚主义。杰克·韦尔奇时代GE提倡“群策群力”，并在价值观中加入“痛恨官僚主义”一条，鼓励大家想办法去扫除官僚主义。GE从2014年开始了一个“简约化”运动，目标是在1～3年之内把管理成本降低20亿美元。官僚主义是大型组织中的一种顽固疾病，没办法一次斩尽杀绝，必须不断地与其做斗争。

●包容大度

其内容为：欢迎对立的想法和观点，虚心倾听；工作中相互协作，尊重他人和各种文化；宣扬敬业精神和献身精神。

在杰克·韦尔奇年代，因为强调决断力和能力更多，一些经理人会形成一种偏向，对人的关注度不够。现在强调包容性，就是要鼓励经理虚心倾听、接纳不同的意见。这样做的好处是不仅可以提高决策和执行的质量，也可以提高组织的凝聚力。包容性的另一个表现是重视合作，GE是一个矩阵式组织，

在这种组织形式中协作能力不论是对业务发展还是个人发展都至关重要。

●专于所长

其内容为：拥有专长领域，用经验和成果树立信誉；不断自我发展并对培养他人充满热情；利用技术取得成功。

过去 GE 有一个传统，就是强调领导者的面要宽，但对深度强调不够。杰夫·伊梅尔特接任 CEO 后则强调每个人要有足够精深的专业知识和能力，为达此目的，要在一个岗位上至少做满三年。在专长方面强调的其实不只是知识的存量，还有不断学习、不断改进自己，同时帮助别人改进的意愿和努力。

另外，专长也包括注重运用科技的能力。例如 GE 在 2012 年时提出了“工业互联网”的概念，正在努力运用信息科技手段把公司从事的不同领域和已为客户提供的设备融合起来，以求发现新的机会对外服务客户，对内提高生产力。

GE 强制分布活力曲线

在探讨 GE 绩效管理时，我们不能不提的是它的强制分布活力曲线。强制分布法是根据正态分布原理，即俗称的“中间大、两头小”的分布规律，先确定好各等级在被评价员工总数所占的比例，然后按照每个员工绩效的优劣程度，强制列入其中的一定等级，再根据员工所在的不同等级进行赏罚。

作为该方法的倡导者和成功实践者，GE 前首席执行官杰克·韦尔奇的做法则是不论企业大小、业绩优劣都应该坚持“2-7-1”的强制分布比例，并被后人称为“活力曲线”。评估系统将 20% 的员工定位最好，10% 的员工定位最差，另外 70% 的员工按照表现给予相应的定级，公司将依据考核结果对员工进行分类，然后根据先认定的等级对每人的考核结果进行工资调整、职

位晋升。

其强制分布活力曲线示意图如图 1-4 所示：

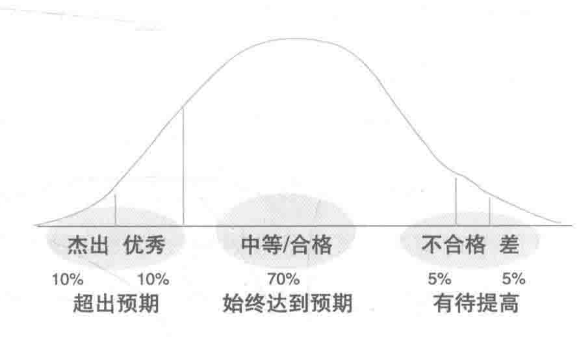


图 1-4　GE 强制分布活力曲线

● GE 强制分布活力曲线是否适合国内企业?

我们知道，这种绩效分布方法对于 GE 当年重振士气，起死回生，起了非常重要的作用。在随后的几十年里，这种方法被定义为绩效管理的“金科玉律”，为绩效管理、人才管理做出了巨大的贡献，使得全世界的企业都在效仿。目前国内至少 60% 以上的企业对绩效考核的结果都采用这样的强制分布方式，阿里巴巴便是实践成功的案例，但更多的是许多企业效仿后并未达到预期的结果。特别是 2015 年，GE 提出了要放弃它这个坚持了 30 多年的强制分布，包括微软等其他公司都在仿效，在全球范围内引起了广泛关注。

GE 的“活力曲线”之所以发挥出很好的效果，在于其整整花费了 10 年时间来建立新的绩效文化，GE 的文化，较好地弥合了“强制分布法”带来的负面效应。坦率与公开是 GE 绩效文化中最显著的特点，人们可以在任何层次上进行沟通与反馈，在这种文化下，绩效的持续改进与提升是人们关注的重点。如果没有这种绩效文化的依托，“强制分布法”也只能起到传统考核

所起到的“胡萝卜加大棒”的效果。模仿的好或许会成为创新，但是模仿的不伦不类只能称其为“山寨式”绩效管理。

有很多经理认为强制分布活力曲线实在是太没有人性，当员工绩效考核结果不合格时，就需要离开公司，而公司不得不招聘新的员工。我们不能用简单几句话否定这个曾经辉煌过很长时间的活力曲线，在 GE 它坚持了 30 多年，在国内必然也有它存活的方式。国内企业之所以执行起来麻烦不断主要还是跟企业自身的管理模式有关，国内企业对绩效考核抱着完成任务的心态，没有“绩效导向”意识，往往设定和分解绩效目标后，就只顾埋头苦干，不再围绕绩效指标达成情况进行频繁地沟通、反馈、辅导和记录，到考核的时候，由于没有记录绩效数据，便无法进行客观公正评分。

对国内企业而言，如果绩效考核才刚刚开始，在进行强制分布时，可以做一些灵活的调动。比如公司规模较小的时候不一定要对考核结果进行强制分布，在强制分布的时候，也不一定要照搬、照抄其他企业的实践，可以根据公司的实际情况调整分布比例。

GE 人才九宫格

GE100 多年的历史中一共只有 9 任 CEO，但它却为业界培养出了 155 位 CEO。GE 的 CEO 几乎没有空降兵，也不存在 CEO 离任时无人接任的怪象。这一切都源自 GE 简单而有效的人才选拔体系——人才九宫格。

在 GE 看来，根据管理人员在成长价值观和业绩两个维度的考核结果，可以得出 3×3 的九宫格，每一格都反映了管理人员在业绩和成长价值观方面的综合考核结果。为了突出对工作业绩的重视，并进一步对考核结果进行区分，规定在业绩考核方面，“超出预期”、“始终达到预期”和“有待提高”以 2:7:1

的比重强制分布。GE 人才九宫格示意图如图 1-5 所示：



图 1-5　GE 人才九宫格

从图 1-5 我们可以看到九宫格的纵轴考核的是工作的业绩，横轴考核的是成长价值观。其结果分为不达标、有待提高、重要贡献者、优秀、行为榜样五种类型。

（1）行为榜样。即公司最优秀的人，最优秀的人是业绩超出预期，价值观也是超出预期，这样的人是行为的榜样。

（2）优秀。如果企业人员价值观考核和业绩考核，其中一个超出预期，另一个始终达到，那么他便是企业的优秀人员。

（3）重要贡献者。如果员工始终能达到绩效考核的要求，但不论是价值考核还是业绩考核都未超出预期，那么他就是公司的重要贡献者。重要贡献者是公司员工的主体，对公司也非常重要。

（4）有待提高。如果员工价值观考核和业绩考核，其中一个超出预期，另一个有待提高，那么他便需要改进。

（5）不达标。如果企业人员的价值观考核和业绩考核都有待提高，那么证明他不符合 GE 的考核要求，公司会解除劳动合同，员工离开公司。

移动互联网时代 GE 的绩效创新与变革

斯图尔特·克雷纳在他的《管理百年》中说了一句令人深思的话："泰勒发现了工作，福特探索出大规模生产的工作，斯隆将工作组织起来，但是没有人发现是人在做工作。"

GE 是最早开始做内部 EMS 业绩评估系统的企业，EMS 业绩评估系统在 GE 有 50 ~ 60 年的历史，在大工业时期非常有效地促进了人员和业绩的发展。如今，随着外部环境发生变化，特别是新时代的信息传播速度今非昔比，新生代员工成为生力军，他们会对管理方式生成不同的期望，因此 GE 决心采用一种从根本上颠覆的全新绩效管理系统。

传统的绩效考核方式在很多人看来就是在给人"贴标签"，所有人都被分为了"好、较好、中等、较差、差"这五类，而且在这种评分模式下，大多人的考核结果都是中等那一类。首先，从心理学的角度来讲，如果始终都只给员工一个中流的评价，那对员工激励作用会越来越小。其次，现在大家都特别强调自我，想要给他们贴标签，他们是不乐意的。所以 GE 开始思考，是否要在绩效管理上也要做到与时俱进，GE 一向是一名勇敢的先行者，一旦有了想法，就去行动，就去实施，马上就在全球开展不同的实验，推动新的绩效改革体系。

● GE 新的绩效管理方法

作为正式年度绩效考核最知名的身体力行者之一，2015 年 GE 公司宣布放弃正式年度绩效考核，一宣布放弃引以为豪的绩效考核"强制分布活力曲线"

和“末位淘汰制”，就引起了广泛关注。

很多人惊呼 GE 居然放弃绩效考核，这其实是误解。传统的绩效管理要求经理为员工设定目标，然后经理考核员工是否完成目标，进行 1 年 1 次或 2 次的面谈沟通，最后给员工绩效打分，放入某一考核档次，如优 / 良 / 中 / 差。GE 放弃强制分布，取而代之的是对现有的绩效管理体系进行全新的改革。新的绩效管理系统以 APP 方式出现，经理对员工的管理与考核主要通过“持续沟通”（Continue Dialog）进行，考核结果不出现数字，也尽量不与奖金和薪资直接挂钩。

GE 的 APP 名字叫 PD@GE（在通用电气的绩效发展），这是一个移动应用程序平台，可以定义近期的工作目标，使经理和员工可以保持“持续沟通”（Continue Dialog），及时回顾和反馈目标的完成情况是否符合预期。有些经理希望每周给员工设定一个目标，而有的部门是希望每月、每个季度设定目标与沟通，也可以通过这个应用程序进行处理并解决。GE 把这个流程称之为接触点（Touchpoints），此应用程序还可以提供这些接触点的总结。程序的主要目的是促进员工绩效持续改进。GE 的这个绩效工具最好地证明了绩效管理的核心理念非打分、排名与惩罚，而是对话、激励与员工发展。

GE 的变革与创新非常符合绩效管理的理念，绩效考核不是绩效管理的核心，排名与强制分布更背离绩效管理的初衷，绩效管理的真正目的是通过提升员工绩效与能力，从而提升组织绩效，实现组织战略目标。实现绩效管理最好的方法与手段应该是持续沟通。

通过持续沟通，经理与员工可以达成以下一致意见：

（1）员工的主要职责是什么？

（2）员工的年度目标是什么？

（3）经理对员工的成功期望如何？

（4）员工目标完成得如何？

（5）员工完成工作目标需要哪些资源？

（6）员工完成目标会遇到哪些障碍？

（7）经理可以为员工提供什么帮助？

（8）员工新一年的发展计划如何？

（9）员工的职业生涯发展如何制定方案？

我们可以预期，伴随着 GE 在绩效管理中的改革与创新，越来越多的跨国公司（微软／埃森哲／德勤）已经或将加入到这个队伍中，而我们国内的企业也要思考，是否敢于淡化排名与等级，是否愿意加强绩效沟通与反馈，从而真正实现绩效管理的目的：提升与发展员工，从而实现公司最终的愿景与使命。

持续沟通——GE 绩效创新，到底新在哪里

GE 的绩效创新，到底新在哪里？可以从以下几个方面来看：

第一，与传统的绩效考核方式相比，PD@GE 抛弃了过往陈旧的年度目标考核的模式，目标可以根据实际情况随时调整。过去我们时常听到这样一句话“大船难掉头”，就是说规模越大的公司对变化的反应越慢，PD@GE 就能改善这种情况，一旦目标出现问题，可以快速进行目标修正。

第二，人的记忆会随着时间的变化而模糊，如果一年做一次考核，那经理和员工双方可能早就记不清年初发生的事情了，经理也记不清员工当时的表现，只能凭最近几个月的记忆来判断，这就可能不够理性，甚至导致一些不公平的现象，所以缩短考核周期是比较好的解决办法。

为了方便经理和员工使用 PD@GE，GE 设计了手机 APP，对谈中的每

一段录音、一份笔记都能保存、上传到系统，作为谈话记录。员工还可以在系统自带的记事本上做记录，这样一来，一年过去，12 个月来发生的点滴都是有记录的，对于绩效回顾也是大有裨益。

每月一次对谈只是基础，肯定还有许多日常的沟通，在这个过程中，不只可以回顾业绩、为员工做教练，还可以及时搜集员工从客户处得到的一些意见，使意见搜集的渠道变得多元化。

第三，PD@GE 最重要的功能是助力公司进一步构建互助、信任的文化。一个员工在组织中过去可能只能听到一个人的声音，就是你直属上司的声音，但 PD@GE 的出现，让员工也获得了更多认识自己、了解他人评价的通路，在这些不同的声音中自我修正、不断成长。此外，每年业绩评估都会谈员工的职业发展，但以往大部分员工一谈到职业发展想到的就是升职，那现在 PD@GE 的短期业绩考核谈到的职业发展不一定是升职，而是鼓励员工通过 PD@GE 横向地发展自己的技能覆盖面，加入一些不同的项目小组，更加自由自主，也更加有效。

用一句话概括，GE 过去的强制分布系列，更多的是上级对下级的考核，而在互联网时代，GE 抛弃传统的“强制分布活力曲线”和“末位淘汰制”，开发 PD@GE 移动应用平台，通过 APP 软件重新构建绩效管理体系，既更加注重经理和下级之间双向的、持续的沟通，也做到了与时俱进。

国内的企业家，无论是国有企业的还是民营企业的，对“绩效管理”这个管理工具是既爱又恨，有些甚至感觉它是食之无味、弃之可惜的“鸡肋”。实施绩效管理的企业可以说是越来越多，但能够长期实施绩效管理并通过绩效管理使企业效益取得明显成效的却不多。造成这种现象的最主要原因就是缺乏绩效沟通。

很多企业实施绩效管理体系运行一段时间后，因缺乏持续有效的绩效沟

通，使部分企业的绩效管理渐渐粗犷化，有逐步向简单的绩效考核模式演变的趋势，即走“量化→考核→奖惩”的简单模式，在绩效管理中忽视对运营计划与实际业务进展的动态跟踪，导致绩效管理流于形式，收效甚微。完整的绩效管理流程是按照“绩效计划→绩效控制→绩效考核→绩效反馈→绩效改进”五个环节循序渐进的，同时，绩效沟通作为绩效管理的第一要素，是贯穿绩效管理各个环节的。



Q&A | 姚老师答疑解惑

问：不同层级的员工考核周期有什么不一样？

姚老师：考核周期可以根据岗位不同而不同。层级越高，考核周期越低。部门经理我建议年度或者半年度考核，一线操作工是月度考核。而后勤支持人员可以季度或半年度考核。



问：什么样的考核内容才算科学呢？

姚老师：考核内容可以向GE学习，应该包含量化的工作业绩和非量化的文化、价值观和能力。科学在于两者的权重和比例，可以根据公司发展的不同阶段来设置。成熟型公司靠文化制胜，初创型公司侧重业绩考核。

思、悟、行

问：人力资源部如何扭转经理与员工在考核时都打高分？

姚老师：第一，人力资源部门需要对全体经理与员工进行培训，理解打分标准设置的正确定义。第二，推荐使用强制分布，要求经理严格遵守。第三，人力资源部门作为绩效分数审核部门，有权利拒绝接受不合理的打分，可以要求部门重新打分。第四，安排所有经理参加绩效校准会议，横向比较分数。

思、悟、行

问：经理不太重视年初目标的设定，怎么引导？

姚老师：绩效管理四步曲：目标设定，目标执行，目标考核与考核结果运用。最重要的一步就是目标设定。公司应该展开专门的战略会议来讨论目标的设定。每个经理应该参与会议，并积极分解公司目标至部门目标。人力资源部门应该监督目标设定流程与截止时间。另外人力资源部门也要培训与帮助业务经理完成这个流程。

思、悟、行

问：经理们不重视绩效沟通，如何处理？

姚老师：第一，从流程上制定绩效面谈频率与模板，这是制度的保证。第二，安排每一位经理参加绩效沟通技巧培训，让经理学习与了解绩效沟通的重要性，应该沟通哪些内容，运用哪些沟通技巧。第三，定期抽查与反馈执行情况。

思、悟、行

问：HR如何跟进绩效沟通的频率和质量？

姚老师：绩效沟通都是经理与下属单独做的，HR如何来跟进呢？第一，可以利用员工满意度调查的机会，调查员工对上级经理绩效面谈的频率是否符合公司要求，面谈质量如何。第二，通过系统记录来保证完成情况。第三，通过每年的培训与宣传，提高经理们重视程度与绩效沟通质量。

思、悟、行

问：500强公司对中高层有特别的考核吗？

姚老师：对于中高层管理者，除了量化的绩效考核外，500强公司

更应该侧重领导能力的考核与价值观的考核。领导能力中有培养下属的能力、管理团队的能力。价值观中有诚信，等等。对于中高层，我们更应该进行综合考量。

思、悟、行

问：人才盘点如何发挥作用，不流于形式？

姚老师：人才盘点之后，公司应该在下一年的培训发展、晋升提拔中，充分运用盘点过的人才。例如：继任者计划，如果有人离职，合格的继任者应该顶替。培训部门应该从公司层面统一及时地安排，不要让人才盘点停留在人才地图上。

思、悟、行

第二章

Google：OKRs——透明与挑战的目标管理与沟通

企业管理者越来越意识到人才是企业竞争力的核心，人力资源逐渐成为影响企业发展最重要的资本，越来越受到公司的重视。



案例丨CEO 也不例外的 OKRs 制度

“Google”是一个全球家喻户晓的名字，它目前被公认为全球最大的搜索引擎，用户通过访问 Google 的网页，可以瞬间找到所有想要的相关信息。

在很多人的印象中，Google 是一家氛围轻松、工作自由、高收入的互联网公司，它不仅为员工提供令人艳羡的吃喝玩乐条件，还允许员工弹性办公和带宠物上班。

世界上没有任何一家企业以把公司打造成员工的安乐窝为目的，Google 也不例外。以高薪招募全球顶尖人才的背后，Google 员工也必须为公司创造价值，也不得不面对绩效的压力。

Google 所采用的季度目标管理制度被称作“OKRs”。Google 旗下风投机构 Google Ventures 的合伙人里克 · 克劳（Rick Klau）曾对 Google 的 OKRs 制度做出以下解释：

Google 既有年度 OKRs，也有季度 OKRs。年度 OKRs 统领全年，但并非固定不变，而是可以按照情况进行及时调整；季度 OKRs 则是一旦确定就不能改变的。此外，Google 从公司、团队、经理到个人都有不同层级的 OKRs，所有这些 OKRs 共同确保公司按计划正常运营。

在 Google，上至 CEO 拉里 · 佩奇（Larry Page）下至每一位基层员工，所有人的 OKRs 都是对内公开的，所有人都能在员工名录上查到任何一位同事的当前 OKRs 和以往的 OKRs 评分。OKRs 的公开化有助于 Google 员工了解同事的工作——例如，里克 · 克劳负责 YouTube 网站主页时，有些同

事可能想在 YouTube 上放一段产品推广视频，这时候他们可以查看克劳的 OKRs、了解一下他在当季的工作，从而判断该如何与 YouTube 团队协商这件事。

Google 员工通常每季度会制定 3 到 5 个 OKRs，目标太少达不到考核的目的，目标太多也会令人焦头烂额。到了季度末，员工需要给自己的关键结果打分——这个打分过程只需花费几分钟时间，分数的范围在 0 到 1 之间，而最理想的得分是在 0.6 到 0.7 之间。如果达到 1 分，说明目标定得太低；如果低于 0.4 分，则说明工作方法可能存在问题。

OKRs 不是决定员工晋升的一项指标，但是可以帮助员工关注自己取得的成绩。里克 · 克劳表示，他为晋升做准备时，只需看一下自己的 OKRs，就能对自己为公司做过的事情一目了然。

◎点评

Google 是一家美国的高科技公司，目前其品牌价值已经超过苹果，成为全世界高科技公司之最。有很多机构都在研究 Google 为什么这么厉害，我认为这和它优秀的企业文化有关。当然，也离不开它独特的 OKRs 绩效管理体制。

Google 在成立不到一年时采纳了投资者约翰·多尔（John Doerr）的建议、引入了 OKRs 这一制度，并且沿用至今，而且一直在不断地改善，包括打分、目标设置等。在公司绩效管理演变过程中，Google 的一些核心概念汇总成一种管理语言，它适用于任何公司。我们来看看 Google 的做法：

（1）正确地设定目标。要让目标众所周知，目标要有野心。

（2）通过线上 Google 表格，收集同事反馈意见，进行调查，整理结果。

（3）评估流程中引入绩效校准会议。Google 倾向于经理可以坐在一起探讨，作为一个团队共同评估员工，这样可能需要更多的时间，但考核和决

策的过程更可靠、更公正。采用这样的方式，人们可以坐在一起，加强交流，巩固公司珍视的价值，有利于公司文化的发展。

（4）把奖励分配谈话和员工发展谈话分开。两项谈话混为一谈会扼杀学习的动力，不管公司规模多大，这一点都适用。

（5）将关注点放在真正重要的事情上。依据目标对绩效进行公正的校准，开诚布公地指导员工学会如何提高。

Google 人力资源管理体系

绩效管理的目的是利用可利用的资源使企业效率更高，而人力资源管理则使企业人的工作变得更有效率。随着科学进步、发明创造带动高科技产业的快速发展，现代企业管理进入了一个新的时代，商业竞争更多的变成了人才竞争。企业管理者越来越意识到人才是企业竞争力的核心，人力资源逐渐成为影响企业发展最重要的资本，越来越受到公司的重视。

一个公司之所以成为伟大的公司，并不是因为这个公司的创始人多么伟大，而是因为他们的每一个员工都很伟大。在互联网时代，传统的层级招聘制度，业务负责人确认后，直接报备行政人员即可的模式，已无法满足企业对人才的要求。同时评估、一起面试、共同定夺，已成为许多新兴互联网创业公司的招人模式。

在信息技术高速发展的当下，Google 的人力资源管理，不论是人才引进，还是人力资源分配，始终走在世界的前列。Google 的人力资源管理有着其独特的特点，企业有着明确的核心能力、人力资源战略规划、职位分享与职位评价、绩效管理及薪酬管理。Google 公司在人力资源管理这方面有很多值得我们去借鉴和学习的地方，接下来我们首先要了解的是 Google 人力资源的整

体体系。

● Google 绩效体系六大模块

Google 绩效体系包含六大模块，分别是：年度绩效评估、月度绩效回顾、年度敬业度调查、年度经理人反馈、目标设定 OKRs 以及优秀人才奖励制度，如图 2-1 所示：



图 2-1　Google 绩效体系六大模块

（1）年度绩效评估。考核周期是一个完整的财政年度，中间包含了半年度的回顾与展望。

（2）月度绩效回顾。主要是经理和下属一对一的面谈，面谈内容包括一些员工的职业发展、员工培训辅导等。

（3）年度敬业度调查。主要调查员工对公司的忠诚度怎么样。目前国内有很多公司也做年度员工调研，主要包含年度敬业度调查和年度公司满意度调查。

（4）年度经理人反馈。类似于 360 度绩效考核中下属对上级的考核，主要是员工对经理满意度的测评和反馈。

（5）目标设定 OKRs。当 Google 还是一个很小的创业公司的时候，就

开始在内部使用这种目标设定与管理系统——OKRs(目标与关键结果)。这也是 Google 绩效管理最有特色的地方。

（6）优秀人才奖励制度。公司为了深入实施人才战略，进一步激发各类人才的工作积极性和创造性，而执行的一种人才奖励制度，其包含奖金、薪资待遇和公司股票期权等。

Google 绩效管理的目的

绩效考核的主要目的是根据绩效评估结果找到员工的不足，为员工的进一步发展提供依据，从而提供适合员工发展的培训，帮助员工提升和更新知识结构与技能，进一步提高素质，创造更好的绩效。每个成功的公司都有自己的绩效考评体系和特定的设施方式，Google 也毫不例外。Google 绩效考核由两部分构成，分别是：业绩考核和能力考核。

● Google 绩效管理体系

Google 绩效管理体系（Google 工作业绩考核体系）是由五个重要部分构成的连续过程，这五个部分分别是：目标设定、自我评估、同事评估、校准会议、绩效面谈。五者之间存在密切联系，其中任何一环节在执行上出现问题都会对整个业绩考核体系带来负面的影响。其考核流程示意图如图 2-2 所示：



图 2-2　Google 绩效管理流程

（1）目标设定。每位员工都要进行年度与季度的 OKRs 目标设定与完成。

（2）自我评估。通过自我评估，员工可以反思自己的绩效表现，认识自己的优点和不足。

（3）同事评估。来自团队其他同事的评估会给绩效考核带来一个崭新的观察角度，同时同事评估也是该员工在团队合作方面的第一手资料，同事评估通常有几个人参与，这些评估包含很多人的观点，评价的客观性比较强。

（4）校准会议。在完成所有 OKRs 打分、员工自我评估、同事评估之后，这些内容都会交给经理，经理经过综合考量对员工全年表现进行等级评定，所有这些等级评定最后要进入到公司校准会议进行最后的审核批准。

（5）绩效面谈。通过校准会议确认最终考核结果，然后根据出来的结果，经理和员工进行面对面的绩效面谈。

● Google 能力评估

能力是指对个人和公司绩效至关重要的、可辅导的、可观察的、可衡量的、以行为方式表现出来的组合，核心能力反映了公司的价值观、文化和经营准则，是所有员工应该具备和展示的。Google 能力评估标准包含六个方面，分别是 Google 人、解决问题的能力、执行力、思想领导力、新兴领导力、存在感。如图 2-3 所示：

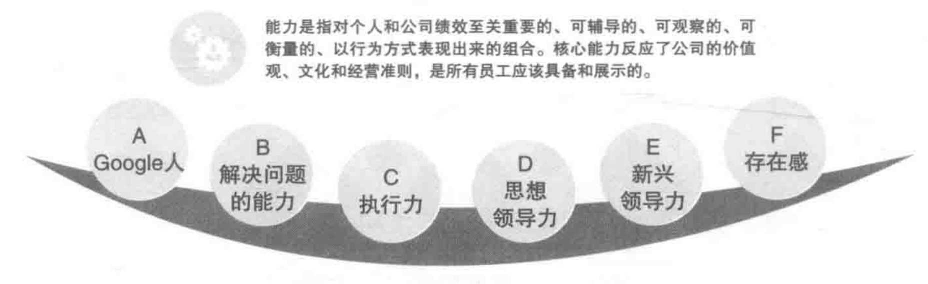


图 2-3　Google 能力评估标准

（1）Google 人。即符合 Google 价值观的员工。每家公司都希望员工是符合公司价值观的人，Google 的价值观可以简单概括为：以用户为中心，其他一切水到渠成；心无旁骛、精益求精；快比慢好；网络的民主作风；获取信息的方式多种多样，不必非要坐在台式机前；不做坏事也能赚钱；信息永无止境；信息需求，没有国界；没有西装革履也可以很正经；没有最好，只有更好。

（2）解决问题的能力。公司员工的主要职责就是解决各种各样的企业问题。只有具备了关键的问题解决能力，员工才能够成为公司所需要的合格人才。

（3）执行力。执行力“就是按质按量地完成工作任务”的能力。个人执行力的强弱取决于两个要素——个人解决问题的能力和工作态度，能力是基础，态度是关键。

（4）思想领导力。思想领导力是指具有创新的思想从而能引领他人的能力。思想领导力的两个关键要素是创新和引领，公司希望员工能够成为某个领域的专家，并把这些专业知识分享出去，对他人产生影响，引导潮流的能力。

（5）新兴领导力。在 Google 有很多年轻的员工，他们虽然没有带领团队的机会，但是可以通过在项目里面，带领一些虚拟的团队，不断地锻炼、提升自己的领导能力。

（6）存在感。员工在组织当中发挥自己的能力，体现自己的价值。我们知道能力是一种潜在的特征，Google 希望公司的员工能够把这些潜在的特征表现出来。

OKRs——Google 引领绩效管理新风向

OKRs 全称是 Objectives and Key Results，即目标与关键成果，它是一

种企业、团队、员工个人目标设定与沟通的最佳实践与工具，是通过结果去衡量过程的方法与实践。同时，OKRs还是一种能够促进员工与团队协同工作的思维模式。OKRs实际上并不是一种绩效考核制度，而是一种目标管理方法。OKRs的思路源自德鲁克的目标管理，1954年，德鲁克提出了具有划时代意义的概念——目标管理(Management By Objectives，简称为MBO)，它是德鲁克所发明的最重要、最有影响的概念，并已成为当代管理体系的重要组成部分。作为德鲁克的崇拜者，英特尔公司的总裁安迪·格鲁夫，打着“HOM(High out put Management)”的大旗，发明并推行了OKRs。安迪·格鲁夫在他的书《格鲁夫给经理人的第一课》中，这样解释自己为何成功创造出了OKRs：

（1）我要去哪里？答案就是目标（Objective）。

（2）我如何知道能否达到那里？答案就是关键结果（Key Results）。

每家公司都有自己的愿景和使命，愿景和使命引发具体的工作任务和指标。所以我们可以看到，员工年度的目标(Objective)是来自公司愿景、使命，以及由年度目标引发的一个季度目标，以及季度目标下面为了完成季度目标而设定的关键结果。

在Google成立不到一年的时间，Google的董事、投资者约翰·都尔(John-Doerr)把这套来源于英特尔的流程带给了Google，并一直沿用至今。如图2-4所示：



图 2-4　从战略到结果的 OKRs

●制定 OKRs 目标的要素

在 Google 成功实施后，OKRs 方法被其他知名 IT 企业借鉴，这些公司包括 Linkedin、Zynga 等，OKRs 逐渐受到越来越多的公司认同。目前除了 Google、英特尔、甲骨文、Linkedin 之外，国内的豌豆荚、知乎都开始使用 OKRs 的管理模式。

Google 目标设定 OKRs 的执行程序包含有：设定目标、形成目标系统、考核打分、评分公开的流程。那么制定 OKRs 主要有哪些要素呢？如图 2-5 所示：



图 2-5　制定 OKRs 目标的要素

（1）明确O（目标）。目标要具有野心，由个人和公司共同选出。目标要有一定的难度，有一些挑战，要让员工有一些不舒服。这样的目标才会不断督促员工奋斗，不会出现期限不到就完成目标的情况。

（2）对KRs（关键结果）必须进行可量化的定义。

（3）OKRs在个人、团队、公司层面上均有，公开透明。公司内所有人能够知道每个人的下一步工作是怎样的，以及每一个人过去都做过什么。一方面，自然产生群体监督的作用；另一方面，方便合理有效地组建项目团队。

（4）季度和年度评估，用0～1分来对每一个关键结果打分。季度OKRs保持一定刚性，年度OKRs可以不断修正。最佳的OKRs分数在0.6～0.7之间，高分并不一定受到表扬，如果本期目标制定野心不够，下期OKRs制定则需要调整。低分也不会受到指责，而是通过分析工作数据，找到下一季度OKRs的改进办法。

以下是来自英特尔的OKRs模板，如表2-1所示：

表2-1　OKRs模板

O-愿景、使命、战略目标	
愿景	
使命	
战略目标（年度）	1.
	2.
	3.

（续表）

KRs- 关键结果 / 期望				
战略目标 1：（目标是否有足够挑战性？）				
KRs- 关键结果 / 期望	衡量 KRs 达成的指标［对组织的影响（Impact）这点尤为关键］	战术手段（Tactics）	时间安排	状态评估 0.0 0.5 1.0

好的目标设定要聚焦于真正重要的领域，目标有足够挑战性，时间比较长远（一年或大于一年），符合 SMART 原则。

● OKRs 和 KPI 考核的区别是什么？

总的来说，OKRs 不是一个绩效考核工具，它是衡量员工是否称职的管理方法，它重在提醒员工，当前最重要的任务是什么。OKRs 更强调做的事情要有成果，而不是考核结果是否达标。而 KPI 更注重考核与打分，如表 2-2 所示：

表 2-2 OKRs 和 KPI 考核的区别

	OKRs	KPI
定义	是一套定义、跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法、工作模式	是根据企业结构将战略目标层层分解，并细化为战术目标，来实现绩效考核的工具
实质	测量员工是否称职的管理方法	绩效考核工具
关注点	时刻提醒每一个人当前的任务是什么，有没有做好，而不是为了考核某个团队或员工	关注的是财务和非财务指标，默认工作完成的情况对于财务结果有直接影响
导向性	是产出导向，关注做事情的成果，而不是仅仅关注事情做了没有	是结果导向，以做事情的结果为主，以做事情的过程为辅

Google OKRs 金字塔体系

Google 的目标设定需要公司所有员工参与，彼此之间要相互支持，相互配合。目标要有年度 OKRs，也要有季度 OKRs。季度 OKRs 一旦确定就不会轻易改变，年度 OKRs 统领全年，但并非固定不变，可以在财政年度过程中进行调整。其金字塔体系如图 2-6 所示：

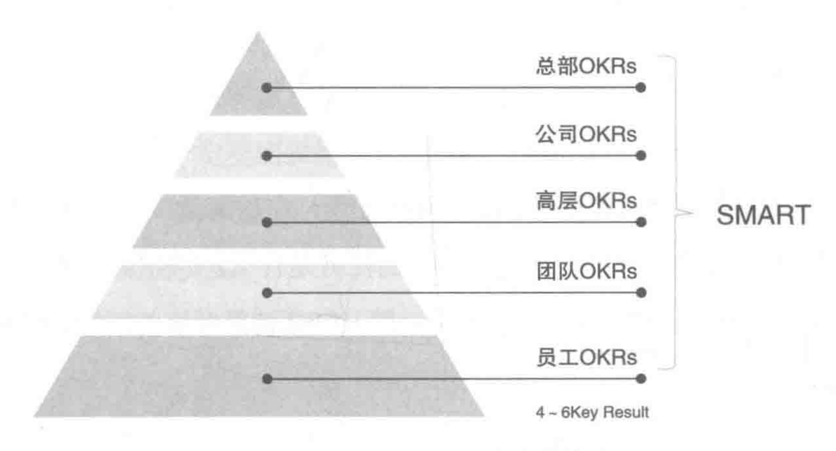


图 2-6　Google OKRs 金字塔体系

（1）全员设定。公司、部门、管理者和员工均从战略开始设定自己的年度目标和季度目标。

（2）从上至下。目标的设立顺序应该是总部、公司高层、团队到个人。因为个人想做什么和管理者想让他做什么一般来说是不会完全相同的，员工可以通过先查阅上层的目标，在自己想做的事情范围内找到能对公司目标有利的部分，将它拿出来和自己的管理者进行讨论，做权衡取舍。很有可能的是，自己想做的东西甚至会变成公司今后的发展方向。

（3）目标共识。目标必须是在管理者与员工直接充分沟通后的共识，没有达成共识的目标不能算作目标，目标的设定以达成共识为终点。在目标设定OKRs的时候，员工跟经理之间是一个双向沟通的过程，经理不能命令员工，员工也可以主动提出建议。

（4）目标与关键结果要具体可衡量。目标设定最基本的原则，就是SMART原则，不管做KPI还是OKRs，我们设定的时候都是需要符合SMART原则的。例如，不能笼统地说“我想让我的网站更好”，而是要提出诸如“让网站速度加快30%”或者“融入度提升15%”之类的具体目标；不能说“使Gmail达到成功”而是“在9月上线Gmail并在11月有100万用户”。

（5）目标要有野心。OKRs的精髓就是鼓励员工突破自己的能力，很容易就能达到的目标就不要写了，需要跳起来才能实现的目标，才是合格的目标。

（6）一个季度最多设定3个左右的目标，目标太多会令人焦头烂额。每个目标下面设定OKRs的指标最好也别超过4个。保证每个人手上OKRs工作单的篇幅都简单明了。

最后，OKRs设定注意事项有以下几个方面：

（1）主要聚焦于加强经理人与团队成员的关系与互动。

（2）经理人至少每季度就OKRs与团队成员进行沟通与回顾。

（3）团队成员发展目标应同样包括在OKRs等管理工具中。

（4）经理人与领导者在过程中应展现公司对于领导力方面的期望/能力素质要求。

● Google OKRs 打分

每个员工在每个季度初需要确定自己本季度的OKRs，在一个季度结束后需要根据自己这个季度的工作完成情况给OKRs打分。OKRs打分跟最后

年度的绩效等级没有直接关系，另外OKRs的打分也不跟奖金挂钩、不跟年薪挂钩、不跟很多的考核福利挂钩。这个打分其实是让经理更清楚员工的工作能力，以及工作的一个状态。

Google的目标设定OKRs里面，最重要的一个特点是它的透明制度，所有员工的目标设定OKRs都是全公司公开的。每个季度开始的时候，公司CEO先设好公司OKRs，放到自己的资料库里面，每个人都能看到。紧接着公司总裁、部门经理、公司员工自上而下设定自己的OKRs。OKRs的透明制度一方面可以做到更为公平和透明，另一方面也给每位同事提供了更好学习和成长的样本，激励大家在工作中迎接更高质量的挑战和严格要求自己。

一般来说，1为总分的评分，达到0.6～0.7是比较合理的。如果0.4以下，说明你不及格还需要努力。如果目标得了1分，也就是目标是百分之百完成的话，Google反而会认为目标定的太容易、太低了，经理会质疑。Google的OKRs分值示意图如图2-7所示：

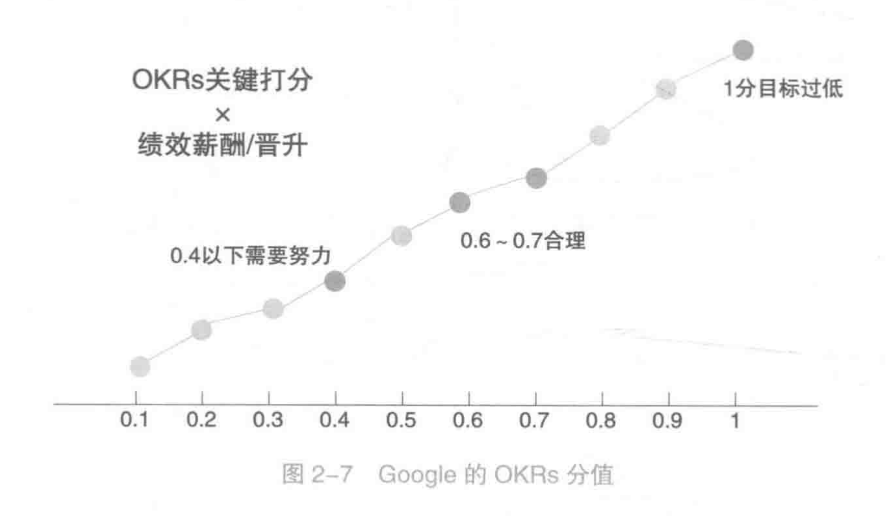


图2-7　Google的OKRs分值

●员工自我评估

员工自我评估也就是员工自己对自己的绩效表现进行点评。如果员工理解了他们被期望达到的绩效水平以及用来考核他们的绩效标准，他们就有可能对自己做出最准确的评价。自我评估有利于员工反思自己的绩效表现，使员工更好地认识到自己的优点和不足，从而提高员工的自我管理、自我改进、自我提高的能力。

通常自我评估是让员工在正式的评价之前对自己的工作进行回顾，以使员工对考核的面谈有所准备，让员工和上级完成同样的考核表，在考核面谈过程时对其进行讨论，得出一个包含双方差异的考核结果。

Google OKRs 的自我考核的模板如图 2-8 所示：

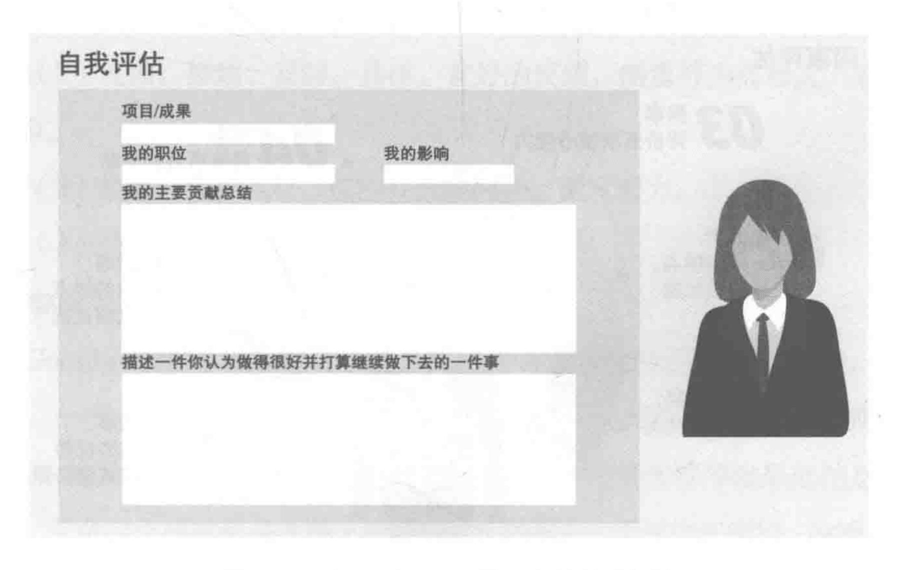


图 2-8　Google OKRs 员工自我考核模板

●同事评估

同事评估，即与被考评者一起工作的同事对其进行考评。使用这种考评方法的前提是被考评者所在的部门或团队保持了一定时期的人事稳定，而且成员完成了需要相互影响的任务。在不同的企业，同事之间的合作关系也有所不同。若合作形式是项目小组，其中一名成员做事拖沓，就会打乱其他人的时间安排，导致小组整体绩效下降。这种情况下，同事考评对揭露问题、鞭策落后起着积极作用。

在 OKRs 绩效系统中，同事考核是获得该员工团队合作的绩效方面的第一手资料，同事评估主要包含：五项核心能力的考评、具体项目贡献的考评、优缺点等。其考评维度如图 2-9 所示：

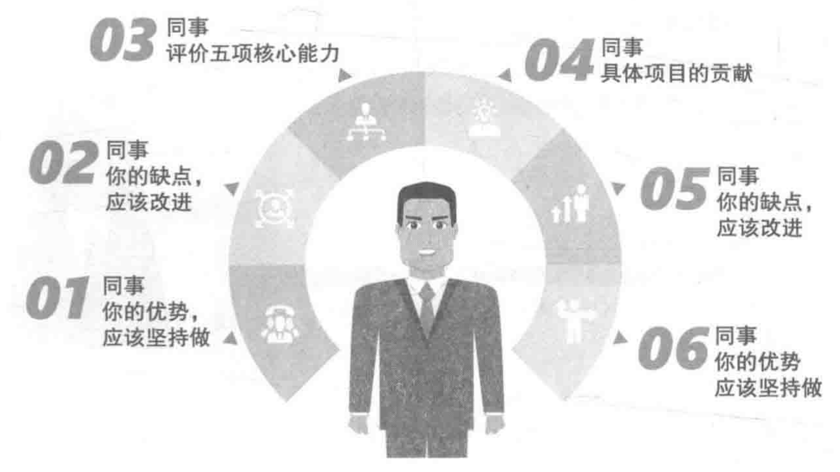


图 2-9　Google 同事考核维度

● OKRs 对经理 4 大能力要求



图 2-10　OKRs 对经理 4 大能力要求

（1）辅导。提供具体工作指导，知识传授。

（2）反馈。持续、及时、具体、友好的反馈，侧重行为而非人，培养反馈文化。

（3）教练。提供观察，提出开放式问题，激发潜力。

（4）管理。协调与组织。

●绩效校准会议

Google 的绩效考评体系等级是五级考评，从低级到高级依次是：需要改进、一贯符合预期、超过预期、超过预期很多、杰出，如图 2-11 所示。Google 的五级考评并非真正意义上的强制分布，它的考评等级最低档是需要改进，其余四个档次都是表现比较好的。考评体系主要倾向于激励、鼓励员工。



图 2-1.1　Google 五级绩效考评

当经理对员工的五级评估确定之后，每个经理需要把自己考核的结果，送到一个会议上，这个会议叫校准会议。Google 绩效校准会议通常是几个经理坐在一起，向老板进行阐述给员工不同评估等级的原因，员工杰出的地方是哪里、优秀的事情有哪些。假设 A 经理对下属某员工的评估等级进行阐述后，B 经理或其他经理需要给反馈，表明同意与否并说明理由。作为经理不仅需要向上司也需要向他同级的经理说明他对员工评估的准确度。

通过绩效校准会议，确保所有经理打的分数都进行了一个横向的比较，从而做到公平公正。在绩效校准会议前，经理需要注意自己对员工的绩效评估结果是否考虑周详。经理在评估员工的时候，尽可能依据客观事实、尽量避免偏差。

向 Goolge 学 OKRs 管理

Google 在实施 OKRs 的过程中，有一些成功的经验是值得大家学习与借鉴的，我总结了三点：

●经验一　OKRs 目标设置透明化

每个季度刚开始的时候，拉里・佩奇会设定公司的 OKRs，然后鼓励员

工个人 OKRs 要与公司整体相适应。一旦你看到公司的目标，就可以将其与自己的目标作对比。如果你落后的太多，要么给出一个合理的解释，要么就要重新设定。此外，每个人的 OKRs 在内网里都是对所有人公开的，能够看到其他人和其他团队在做些什么工作是一件非常重要的事情，而看到自己的目标与公司目标相契合也能起到激励作用。

●经验二　OKRs 沟通会议高效化

OKRs 开会时，经理会让员工快速陈述成功之处。用一到两件事描述上周的工作亮点，然后经理让员工汇报自己 OKRs 进度，哪些地方尚有不足，实现 OKRs 的绊脚石是什么，哪些地方需要帮助。经理们坚信 OKRs 能促使员工更加积极地投入工作，并提供及时的反馈。公司鼓励员工花时间定义自己的 OKRs 指标，并向经理汇报反馈。这一汇报安排在每一季度的第一周，正好在上一季度的指标评分讨论之后。

●经验三　OKRs 监督过程敏捷化

每个周末，每位员工都会以邮件的形式记录三个方面内容：本周工作回顾、下周计划、需要的帮助与支持。本周工作回顾内容主要是把该周的工作事项、目标、计划及成果罗列出来，然后员工将邮件发送给固定的几个人，作为工作过程沟通。Google 采取的“每周工作小结 + 季度 OKRs 回顾 + 半年度自评与他评”的绩效管理方式是非常高效与敏捷化的。

案例分析

表 2-3 是一家美国科技公司 OKRs 的例子，可以帮助大家理解 OKRs 是如何从公司层面、部门层面，最后到员工层面层层分解和互相支持的。

表 2-3　美国 XX 科技公司 OKRs 表

公司 OKRs 目标：提高品牌认可度和知名度
关键结果 1：增加 20% 的社交媒体互动量
关键结果 2：9 月 1 日前推出客户推荐计划
关键结果 3：扩展社交媒体知名度，占领 2 个新的目标市场
关键结果 4：通过将客户文章放在 4 个行业相关的网站来拓展影响力
营销部门 OKRs 目标：提高 35% 的社交媒体互动量
关键结果 1：9 月 1 日前，研究和确定 3 个最受欢迎的社交媒体网站，并找到新的目标受众和制定互动战略
关键结果 2：参与 6 个 Twitter 的聊天，并引入行业领袖
关键结果 3：在 3 小时内回复新留言
关键结果 4：在 Facebook 和 Twitter 上增加 20% 的粉丝数量
个人 OKRs 目标：增加 25% 的社交媒体连接数量
关键结果 1：在 2 个新的社交网站上发布信息：LinkedIn 和 Quora
关键结果 2：增加发帖频率：Twitter 每天 8 次，Facebook 每天 3 次
关键结果 3：加入 5 个 LinkedIn 的小组（每小组至少 2500 名成员），在每个小组最热门的 10 个话题下进行评论
关键结果 4：通过每周在 Quora 上发布 3 个答案和 1 个问题，来获得 15 个粉丝

在这个案例中，公司需要增加与社交媒体的互动性和参与度，以此来推动公司软件的知名度和认可度。营销部门承担的主要任务就是寻找新的社交网站与新的粉丝，而员工为了完成营销部门的目标，需要去发帖与评论，以此增加粉丝。由此看出，员工的行为直接影响到部门的业绩，也直接为公司的目标服务。案例中所有的关键结果都符合目标设定 SMART 原则。

来自世界 500 强 CEO 的 10 条 OKRs 实施建议

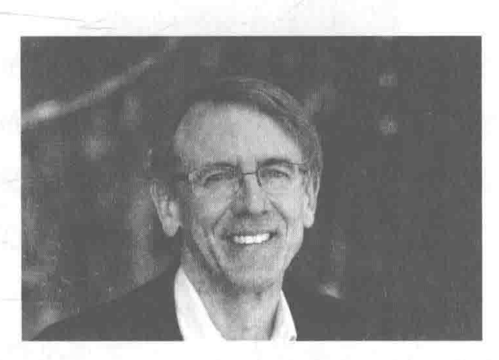


图 2-12　John Doerr，硅谷投资人，前英特尔员工

建议 1：要有耐心。你不可能第一次尝试 OKRs 就取得成功。通常有一个尝试和犯错纠偏的过程，所以如果需要几个季度才能把 OKRs 真正落实到位，你也不要感到惊讶或气馁。

建议 2：在公司内部找到一个 OKRs 专家，最好是管理层。他充分了解 OKRs，并愿意积极支持和推行 OKRs 的实施，他还可以帮助教育其他管理层。

建议 3：全员参与。OKRs 需要成为公司的文化和 DNA。新员工也应该接受 OKRs 培训。所有 OKRs 应该是公开的，包括评分与目标进度汇报，这是 OKRs 成功的关键。

建议 4：由上而下和由下而上。虽然每个团队成员都应该把他们的个人目标和企业目标联系起来，但是公司的目标也应该包括个人层面上的创新想法，这能赋予员工在工作中拥有主人翁意识。



图 2-13　Rick Klau，Google 投资人

建议 5：寻找支持 OKRs 实施的工具。公司需要决定采用哪些工具来落实和分享 OKRs。

建议 6：保持流程简便。不要使用太多的文档或会议增加大家的工作量，这样 OKRs 就难以推进了。

建议 7：经常检查战略目标。每次设置出自己的个人或团队 OKRs 后，检查这些目标是否对公司 OKRs 有关联度与贡献度。



图 2-14　Jeff Weiner，LinkedIn 首席执行官

建议 8：用 OKRs 实现公司使命。很多公司的使命是模糊的，或只是一

个贴在墙上的横幅。你可以运用 OKRs 来实现公司使命和培养公司文化，把你的目标和公司使命直接联系起来，关键结果就是实现的手段。它会让整个公司团结一致并朝着正确的方向前进。

建议 9：让每位员工觉得自己很重要。有效的领导者会让公司的每位员工展示自己不同的价值，从而在每一个季度都能为实现高层次目标做贡献。所以当员工开始定义个人 OKRs 时，请确保他们用一个具体实际的方法来支持公司目标，让员工感受到参与激励。



图 2-15　Dick Costolo，Twitter 首席执行官

建议 10：沟通最重要。记住，OKRs 不仅仅是一种方法来衡量目标进展，更重要的是，它是一个沟通的工具，它让其他人看到你正在做什么和你想完成的事。请确保团队互相了解彼此的 OKRs，从而推进团队协作。

OKRs 在中国的落地与实践

在竞争日益加剧的当下，企业要想在市场竞争中立于不败之地，除了

发展生产力之外，最关键的是对企业人才的管理。如何加强人力资源管理，科学地进行绩效考核的同时还能调动员工工作积极性，在当今就显得尤为重要。新生代员工成为生力军，他们会对管理方式生成不同的期望，因此我们需要一种从根本上颠覆的全新绩效管理系统。Google 践行 OKRs 的成功，让 OKRs 名声大噪。在此背景下，盛行于 Google、Intel 等知名企业的全新管理方式 OKRs 也越来越受到国内企业的欢迎，并用于指导团队达成既定目标，实现公司的关键性发展要求。

目前国内很多企业开始实施 OKRs，我也对很多企业实施培训辅导与咨询，图 2-16 是我辅导的一家集团公司实施 OKRs 的时间表。OKRs 在具体落地时其实是一套目标沟通、制定、展示和回顾的流程。它以季度为单位对目标进行管理。

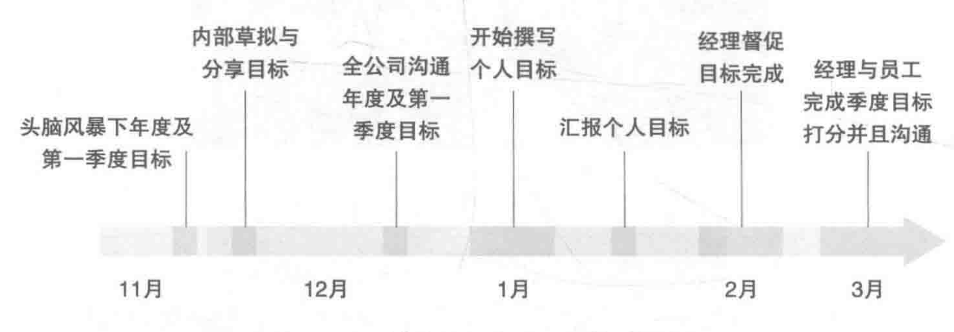


图 2-16　某公司实施 OKRs 的时间表

Step 1：每年 11 月，管理层头脑风暴下一年度及第一季度目标，确定如何在组织内部分享与沟通。

Step 2：每年 12 月，在公司层面沟通下一年度及第一个季度目标，建议通过年度战略会议、部门会议、全员大会等方式层层传达与沟通。

Step 3：第二年的 1 月初，员工结合组织目标和部门目标，开始撰写个人目标并在公司、部门等不同层级会议上，汇报个人目标。

Step 4：第二年 1 月 ~ 3 月，经理辅导督促员工完成第一季度目标。

Step 5：第二年 3 月底，经理与员工完成季度目标打分并且沟通，同时重复上述过程设定第二季度目标。

我提供一个空白模板给大家参考运用，如表 2-4 所示：

表 2-4　OKRs 模板

公司名称		
		目标完成度
公司目标 1	进展	23%
关键衡量结果 1	10%	
关键衡量结果 2	20%	
关键衡量结果 3	40%	
...		
		目标完成度
公司目标 2	进展	15%
关键衡量结果 1	5%	
关键衡量结果 2	15%	
关键衡量结果 3	25%	
	整体目标完成度	19%

下面是在我的 OKRs 课堂上，来自各个行业的学员们的实战演练案例，

如表2-5、表2-6、表2-7、表2-8、表2-9所示：

表2-5　软件公司OKRs

目标1：销售业绩增长30%
关键结果1：新覆盖十个空白市场
关键结果2：新产品投放市场
关键结果3：完成10个全国大型路展
关键结果4：做三场产品知识培训
目标2：主动离职率降低5%
关键结果1：建立导师制度
关键结果2：开展敬业度调查
关键结果3：开展年度薪酬调研与加薪项目
关键结果4：年底完成3场团队建设活动

表2-6　房地产开发OKRs

目标1：成功完成销售额与利润
关键结果1：开盘4次，推8万平方米房源
关键结果2：引进4家销售代理机构
关键结果3：成本率控制在85%
关键结果4：主流媒体广告覆盖率达到30%
目标2：提升客户满意度
关键结果1：客户回访达到100%
关键结果2：客户投诉1个工作日解决
关键结果3：每月开展一次员工培训

表 2-7 制造业 OKRs

目标 1：大幅度提升公司净利润
关键结果 1：提高销售额 10%
关键结果 2：职能部门降低管理费用 5%
关键结果 3：采购成本降低 5%
目标 2：提高产品质量
关键结果 1：半年内梳理并完善质量管理体系
关键结果 2：季度性生产人员技能考核达到 90%
关键结果 3：技术创新一年一个

表 2-8 销售岗位 OKRs

销售总监	目标 1：完成公司第一季度销售额
	关键结果 1：第一季度保证 1000 万美金的合同预定
	关键结果 2：确保每位销售经理完成 400 万美元预定合同
	关键结果 3：保证至少 60% 的销售团队完成指标
	关键结果 4：参加 3 场行业峰会
	目标 2：让销售团队变得更加有效率
	关键结果 1：第一季度开始开展销售团队活力计划
	关键结果 2：第一季度招聘 3 位销售经理
	关键结果 3：2 月底完成销售人员认证项目
	关键结果 4：1 月 31 日之前革新销售薪酬与奖金规定

（续表）

销售经理	**目标 1：大力促进新市场的发展**
	关键结果 1：招聘两位客户主管
	关键结果 2：第一季度末寻找到 45 个业务机会
	关键结果 3：与市场负责人一起设计下季度销售目标
	关键结果 4：与同事分享 3 个成功报价案例
	目标 2：第一季度完成新潜在客户销售额
	关键结果 1：第一季度完成销售额 100 万美元
	关键结果 2：第一季度末完成 400 万美元的业务机会创建
	关键结果 3：持续保证销售库里面有 3 倍的业务机会
	关键结果 4：1 月保证完成 20% 的业务量，而 2 月完成至少 50% 的业务量
销售代表	**目标 1：设计与执行销售代表新媒体销售流程与指导手册**
	关键结果 1：2 月 13 日之前设计新媒体销售邮件模板
	关键结果 2：第一季度每周发送邀请邮件给 10 个客户
	关键结果 3：培训 3 位销售代表熟悉销售流程
	关键结果 4：每周 100% 完成销售机会收集
	目标 2：完成第一季度销售目标
	关键结果 1：1 月 31 日之前为每个行业的客户完成客户计划
	关键结果 2：第一季度产生 60 份数据
	关键结果 3：3 月 1 日之前收集 30 家世界 500 强的 CTO 会议信息
	关键结果 4：第一季度完成 20 万美元的预订

表 2-9 人力资源部门 OKRs

目标 1: 提高人员招聘效率
关键结果 1：收集各部门年度人员需求计划
关键结果 2：扩大招聘渠道，2017 年增加 2 家优质猎头公司
关键结果 3：保证招聘工作顺利完成，员工、主管招聘时间 60 天

（续表）

关键结果 4：每周与用人部门进行沟通及反馈招聘需求
目标 2：推进公司绩效管理改善项目
关键结果 1：通过外部培训，进行 OKRs 绩效培训，1 月底之前完成
关键结果 2：OKRs 绩效管理，公司全员落实，第一季度完成
关键结果 3：每季度举行一次部门季度会议，进行当季度 OKRs 回顾及次季度 OKRs 目标设定

我们学习了 Google 以及其他公司是如何设定 OKRs 的，但是每一家公司情况都是不同的，所以，请大家不要全盘照抄其他公司的经验，一定要根据自己公司实际情况去制定出最合适的 OKRs 流程与管理方法。

OKRs 是移动互联网时代最佳的目标管理新方式，它对企业进行透明的、敏捷的目标管理。它帮助员工、团队、公司设定具有挑战性的目标，并要求全体员工对达到目标做出努力，所以 OKRs 是帮助企业达成战略与使命的最佳管理模式。

OKRs 敏捷绩效管理与传统绩效管理的七大差异

什么是传统绩效管理？它是目前大部分公司所采用的方式，用半年度回顾 + 年度评估的方式来考核，最后经理打分进行等级评定来决定员工的晋升与薪酬，通常采用 KPI 或平衡记分卡等数据作为考评标准。

那么什么是 OKRs 敏捷绩效管理呢？ OKRs 敏捷绩效管理是在传统绩效管理基础之上的变革性绩效管理，它更适应互联网环境下多变的市场与竞争，它把绩效管理的重点从年度考核与排名转向持续反馈与员工发展，它是一个

更迅捷的绩效管理新方式。

下面我们来谈谈两者的差异性：

● 差异一　等级制环境 VS 合作的环境

传统绩效管理方式更适合过去大批量员工在稳定环境下需要划分等级的工作环境，而敏捷绩效管理更适合今天需要合作的工作环境。

●差异二　重视绩效考核 VS 重视发展与未来绩效

传统绩效管理偶尔定期地认可员工的优势与指出弱点，而敏捷绩效管理更侧重持续评估与提前规划，所以是从固定的考核频率到日常的检查反馈的转变。

●差异三　缺乏认可 VS 共同认可

敏捷绩效管理更强调员工得到全体团队成员的认可，从而激励员工一直努力表现，而传统绩效管理更多是只有经理与领导层的认可。

●差异四　一年一次目标设定 VS 根据业务中心变化更新目标

敏捷绩效管理是一种前瞻性工作方式，它的重点不在绩效考核，而是在提升员工能力与技巧，所以发展型目标在工作目标中占重要地位。传统目标设定一年一次过于僵化，而敏捷目标设定更灵活，更适应市场。

●差异五　较少反馈 VS 持续反馈

敏捷绩效管理希望通过持续反馈提高员工绩效，负面反馈有时候也是需要的，不过要私下进行。传统绩效对反馈不够重视，也缺乏反馈。

●差异六　提供培训发展课程 VS 更多日常辅导及学习

敏捷绩效管理提倡的学习方式更多是线上学习、辅导与教练，这些学习方式成本更低，对比一定要在教室里进行的传统培训课程，敏捷绩效管理效率更高，效果也更好，也更容易让员工学到新技能。

●差异七　局限性反馈 VS 大众范围反馈

敏捷绩效管理收集绩效反馈的范围更广，它会对很多人提出很多问题来收集对某一位员工的反馈，比如 360 度评估。这比经理一个人的反馈更丰富与真实，因为经理的反馈有时候也是有局限性的。

综上所述，现在已经到了绩效管理的关键转型期，企业想在互联网环境下取得成功，OKRs 敏捷绩效管理可以起到关键性保证作用。



Q&A 姚老师答疑解惑

问：组织绩效和员工绩效如何关联？

姚老师：组织绩效与员工绩效的关联，应该从目标设定开始，公司目标来源于公司愿景和使命，来源于战略。公司目标确定后，分解到部门，部门再分解到每一位员工。员工、部门、公司之间的目标是相互关联、相互支持的。这也是SAMRT目标里面强调的：目标必须有关联。目标关联了，绩效才能关联。



思、悟、行

问：员工习惯于大锅饭，如何推动绩效考核？

姚老师：在整个公司中推动绩效考核，不仅管理层和人力资源部门要积极参与，我们还要让员工参与进来。员工是改变自我绩效的主人，应该学会自己设定目标，自己完成目标，并为自己的职业生涯发展负责。

思、悟、行

问：对部门主管进行考核，采用 KPI+ 能力可以吗?

姚老师：可以，这项考核内容和 Google 类似，KPI 是工作业绩，能力是定性指标。例如一个部门的销售经理，公司不仅要考核他的财务指标，如销售额、利润率，还要考核管理团队的能力、培养下属的能力，因为这是一个销售部门经理非常重要的职责。

思、悟、行

问：OKRs 不与奖金挂钩，有弊端吗?

姚老师：Google 的目标管理——OKRs 的季度打分不直接与奖金挂钩，奖金是在年底时由员工的自评、同事的他评和经理根据员工整体表现进行绩效等级的评定来制定的。

OKRs 打分虽然不直接联系到奖金，但是它仍然是经理评估员工表现的一个重要依据。因为不与奖金挂钩，员工愿意选择挑战性目标，哪怕得分较低。不与奖金挂钩是好事。

但是其他公司学习 Google 的 OKRs，如果不与奖金挂钩，后续也没有补充的奖金绩效体系，那么就无法体现员工的绩效价值，也无法激励员工。

思、悟、行

问：OKRs与KPI比较，哪个更好？

姚老师：OKRs与KPI是两个目标设定的工具，应该说各有特色，各自适合不同发展阶段的企业。OKRs更灵活迅捷，也可以支持非量化的目标。它把目标与工作结果联系的比较紧密，适合初创型公司、创新型公司，适合互联网环境下迅速变化的市场。而KPI更强调量化指标，它比较客观，但有时因为无法找到量化的指标而陷入困局，KPI比较适合长期稳定的业务考核。

思、悟、行

问：创业型公司怎么做绩效管理？

姚老师：我建议创业公司可以选用OKRs作为绩效管理方式，季度设定目标，与业务和市场结合紧密，更容易调整目标。OKRs不与奖金挂钩，这样目标可以更加有挑战性。

思、悟、行

问：同事评估会不会都为了面子给高分呢?

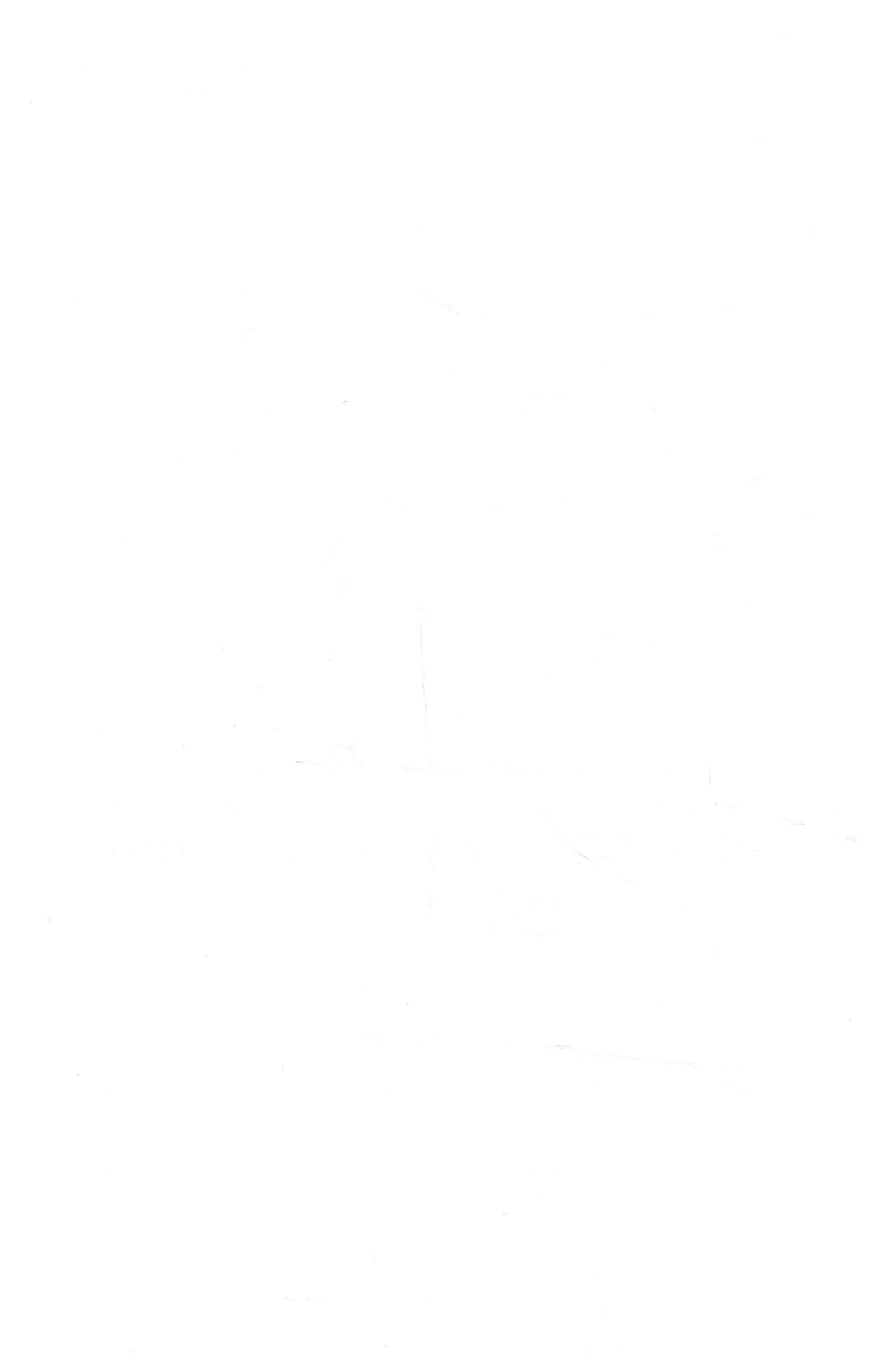
姚老师：有可能，所以为了让同事的打分公平公正，人力资源部门需要在打分前进行培训。另外，可以采用一些方法去规避，比如取消明显不合理分数，或者对最低分最高分进行处理。

思、悟、行

问：每个部门的绩效打分差距很大，怎么办?

姚老师：第一：打分前进行培训，避免宽松偏差、严苛偏差。另外安排经理参加校准会议，让经理对自己的打分进行说明。让上级领导和同事一起审核。会议结束后调整不合理打分。

思、悟、行



第三章

IBM：蓝色巨人的绩效承诺胜经

沟通是绩效管理的灵魂，一个企业如果不懂沟通就不可能拥有一个高效的团队，再完美的考核制度都无法弥补经理和员工缺乏沟通带来的消极影响。

案例 | IBM 企业转型永无止境

IBM（国际商用机器公司），众所周知是计算机领域的龙头老大。IBM 创建于 1911 年，从最初生产打孔卡、制表机、钟表、秤和奶酪切片机的制造企业转变成为现在全球最大的信息技术与服务公司，曾引领业界进入主机时代、PC 时代、电子商务时代，以及今天的软件服务和“智慧的地球”时代。

现在的 IBM 有硬件、软件、服务和金融四大利润来源，这一切要归功于 IBM 已经将“转型”变成公司的新基因。从巨型计算机到软件、咨询和服务提供商，凭借转型，IBM 击碎了比尔 · 盖茨的破产预言，重夺 IT 业头把交椅，演绎了大象的轻舞飞扬。

纵观 IBM 的转型之路，我们不得不对郭士纳这位世界管理大师书下浓重的一笔。1993 年 4 月 1 日，愚人节，郭士纳从前任埃克斯手中接过 IBM 的权力之柄，担任董事长兼首席执行官。在入职新闻发布会上，人们对他充满了好奇，让一位外行来执掌全球最大的计算机公司，这事还发生在极为官僚和保守的 IBM，实在是不可思议。郭士纳贯穿整个发布会的主题就是：“我是新来的，别问我问题在哪儿或是有什么解答，我不知道。”但是他说自己学习速度很快，而且有勇气采取严厉措施。实际上，在那一天他已明确地发出了改变 IBM 的信号：他与众不同地穿着蓝色衬衫。

郭士纳进入 IBM 时，正值公司困扰不断、完全看不到远景之际。但是这位一度被讥为“饼干销售员”的 CEO 最后却带领这家全球最大的电脑制造商成功转型。在 9 年任期内，郭士纳做出了两个最为重要的决策：一是否决了

拆分公司的提案，而是使IBM的触角向全球扩展，业务更加多元化，从而使IBM避开了高科技产业萧条的影响；二是改变了IBM的经营模式，使其经营重点从硬件制造转向提供服务。如今，IBM的全球服务已成为这家公司效益增长最快的一个部门，并且已经占全公司销售总额的43%。

◎点评

20世纪90年代初，IBM公司在转型过程中，对人力资源管理体系进行了再造，对自己的企业使命重新定义，包括产品、全球化链接、数据流和互动人际网络。通过重新定位人力资源战略，推行高绩效文化的绩效管理体系和有竞争力的薪酬体系，搭建统一的人力资源管理信息系统，着力培育管理人才发展等一系列举措，有效地提高了人员管理效率，提升了企业整体竞争能力。

IBM能够成为全球最优秀的跨国公司之一，离不开公司一流的人才。在数字化时代，如果企业想建立一个有效的全球互动网络，那么就要不断改变企业人力资源的策略来应对不断变化的社会环境。

IBM之所以能在人力资源改革道路上不断创造奇迹，与公司的企业文化、企业价值观、“个人业务承诺”（PBC）密切相关。员工是独立的、理性的、有思想的个体，任何外在的强制，只会适得其反。IBM的做法是尊重个人，追求卓越，激发员工的潜能，达到高绩效。IBM绩效管理是通过“个人业务承诺”的项目展开的，因此员工必须了解公司的业绩目标，并与主管和经理进行不断的沟通，从而制定员工个人的PBC。

IBM 绩效管理原则

IBM 是一家百年老店，多年来一直在世界 500 强中名列前茅，因公司与蓝色的不解之缘，被称为“蓝色巨人”。不管是它的企业文化还是绩效管理都非常有特色，值得每一个企业经营者和管理者学习和参考。学习 IBM 绩效管理，首先我们要了解它的绩效管理原则，IBM 绩效管理原则融合了它的企业文化与特色，在整个绩效管理中，每个公司员工都需要遵守这些准则。IBM 绩效管理原则共有六点，分别是：双向沟通原则、透明原则、正面激励原则、指标精炼原则、强调执行原则、建立健康绩效管理文化。其示意图如图 3-1 所示：

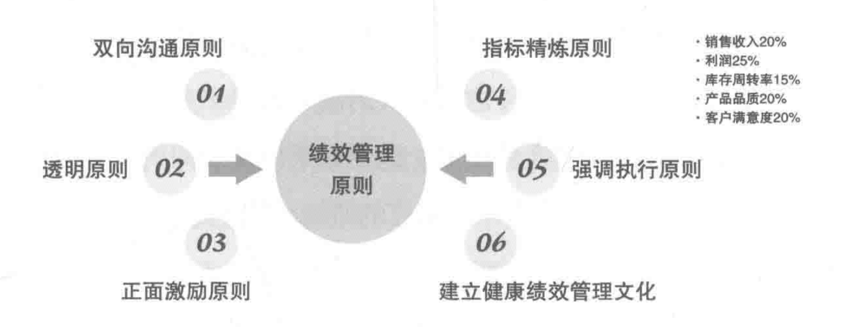


图 3-1　IBM 绩效管理原则

●双向沟通原则

沟通是绩效管理的灵魂，一个企业如果不懂沟通就不可能拥有一个高效的团队，再完美的考核制度都无法弥补经理和员工缺乏沟通带来的消极影响。对于管理者来说，通过沟通可以帮助下属提升能力；有助于考核者全面了解被考核员工的工作情况，掌握工作进展情况，并有针对性地提供相应的辅导、

资源；使考核者能够掌握评价的依据，有助于管理者客观公正地评价下属的工作绩效；有助于提高考核工作的有效性，提高员工对绩效考核、对与绩效考核密切相关的激励机制的满意度。对于下属来说，通过沟通可以在工作过程中不断得到关于自己工作绩效的反馈信息，以便不断改进绩效、提高技能；帮助员工及时了解组织的目标调整、工作内容和工作重要性的变化，便于适时变更个人目标和工作任务等；能够使员工及时得到上司相应的资源和帮助，以便更好地达成目标，当环境或任务以及面临的困难发生变化时，不至于处于孤立无援的境地。

●透明原则

在企业绩效体系的过程中，被考核人对绩效考核结果的信任性，非常重要。在IBM绩效管理体系中，首先要保证的是管理上的透明，满足员工的“知情权”，能让员工知道目前的成就及如何做得更好，容易让员工有成就感并愿意接受挑战，激发大家的工作热情和斗志。其次当绩效结果出来时，经理应第一时间跟员工进行沟通，把绩效考核结果、运用结果以及公司的决定告诉员工。比如员工绩效管理的档次，这个档次相应的薪资、奖金是多少。

●正面激励原则

在员工绩效管理过程中，IBM 主要采用积极的激励政策，很少采用惩罚的方式。IBM 不允许从工资中扣任何的惩罚款项，工作做得好，在奖金分配和薪金调整上就会有体现，否则，可能没有奖金，工资也涨不了，员工自然会意识到，没有获得涨工资或晋升，就等于被惩罚。这种激励文化是建立在IBM 高素质员工基础上的，员工的自我实现意识都很强，对企业文化的认同感很高。国内很多公司在绩效管理上，如果员工达不到工作目标，不仅要扣奖金还要扣掉部分工资，这实际上对公司和员工都会产生负面的影响，一方面打击员工工作的积极性，另一方面会加剧公司和员工之间的矛盾。

●指标精炼原则

复杂的事情简单做，最简单的往往是最本质的。KPI 或其他的指标并不是越多越好，设定三五个绩效指标所得到的绩效结果远比设定 10 个或者更多无所不包的绩效指标效果要好。IBM 希望员工的绩效指标在 10 个以内，公司最关注的 5 个指标分别是销售收入、利润、库存的周转、产品质量、客户满意度。

●强调执行原则

绩效管理中强调的“沟通”，常常会被部分语言表达能力好、人际关系好、拥有资源多或影响力强的人或业务部门为获得更好的评估结果而利用，这些人常常可以把“想”做什么事表达得非同一般。对此，IBM 绩效管理的原则是，永远根据员工所完成的承诺进行评估，强调执行，最后看的是工作结果，而不仅仅是报告上所说的。

●建立健康绩效管理文化

绩效管理是一种结果导向的管理活动，其最终目标是建立高绩效的企业文化，文化与绩效管理是相互促进、相互补充的一个过程，营造出具有激励作用的工作氛围。企业的成功，在于扎扎实实地把简单的事情尽可能地做好，绩效管理也是如此。

个人业务承诺 PBC

1914 年创办 IBM 时，老托马斯·沃森为公司制定了“行为准则”，这些准则主要包括：必须尊重个人；必须尽可能给予顾客最好的服务；必须追求优异的工作表现。这三条行为准则一直牢记在 IBM 公司每个人员的心中，任何一个行动及政策都直接受到这三条准则的影响。在过去的一百多年里，

世界经济不断发展，现代科学日新月异，IBM 始终以超前的技术、出色的管理和独树一帜的产品领导着全球信息工业的发展，保证了世界范围内几乎所有行业用户对信息处理的全方位需求。

在人员的绩效管理上，IBM 取消以往绩效四级考核的评定方式，而改采用新的三等 (1,2,3) 评等方式，并实行纺锤形的绩效分配原则，即除非有例外状况，绝大多数的员工都能得到 2 的评等。

IBM 的绩效管理制度叫“个人业务承诺 PBC ”。PBC 是 Personal Business Commitment 的缩写。它是一个业绩管理系统，IBM 的所有员工都要围绕“力争取胜、快速执行、团队精神”的价值观设定个人的“个人业务承诺”。

IBM 个人业务承诺 PBC 主要包括三个方面：承诺必胜（win）、承诺执行（execute）、承诺团队精神（team）。只有在保证这三点基础之上，设定的具体指标目标才会真正有意义。其示意图如图 3-2 所示：

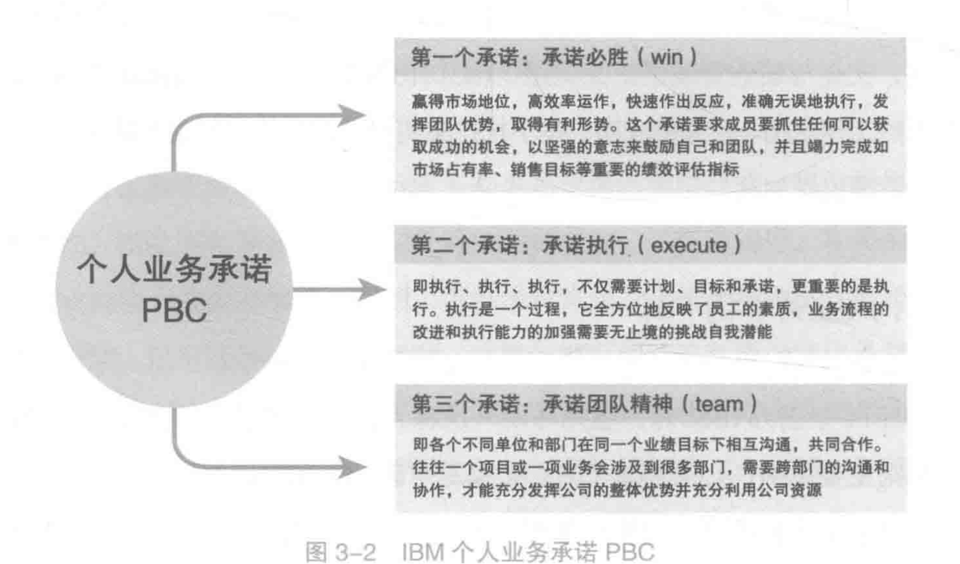


图 3-2　IBM 个人业务承诺 PBC

●承诺必胜（win）

每个人都要求自己必须完成在PBC中制定的承诺，无论遇到多大的困难，都要努力向前。大家必须知道胜利是第一位，完成业务目标最重要。这个胜利主要是赢得市场地位和赢得客户，抓住任何机会去获胜。

●承诺执行（execute）

在IBM永远强调一个词，即执行。在具体的过程当中，目标的设定很重要，但真正落到实处是你要去完成、去执行。执行是一个过程，它全方位反映了员工的素质。

●承诺团队精神（team）

各个不同单位和部门在同一个业绩目标下相互沟通、共同合作。在IBM独自做事不行，必须合作。IBM采用非常成熟的矩阵式组织结构管理模式，往往一个项目会涉及到很多部门，有时候会从全球的同事那里获得帮助，所以team意识应该成为员工工作上的第一意识，随时准备与人合作。

IBM个人绩效考核体系PBC

IBM的绩效考核体系是以个人业务承诺的项目为中心展开和运作的。其项目主要分为三块，第一块是业务目标，主要指的是根据公司的战略和部门的战略要完成的一些主要的业绩，通常是7～10个；第二块是员工管理目标，主要是针对部门经理的要求，如果是经理，必须要设一些员工管理目标；第三块是个人发展目标，针对全体员工，每个员工都要去设定的，数量规定在2～4个。其示意图如图3-3所示：

业务目标	员工管理目标	个人发展目标
符合企业战略发展目标要求的、符合所在部门业务策略要求的经营业务目标，包括关键绩效指标KPI和关键任务。要求指标总数7~10个	反映管理人员有效领导员工，并创造出让人才脱颖而出的管理氛围的目标。指标总数2~4个	增强实现业务目标和管理目标的能力，同时实现个人发展计划或其他发展要求的目标。指标总数2~4个

图 3-3 IBM 个人绩效考核体系 PBC 分类

●个人绩效系统 PBC

目前 IBM 个人绩效 PBC 使用的是一个全球在线系统。在系统里，每个员工有一张个人绩效系统 PBC 表格，其表格模板如表 3-1 所示：

表 3-1 IBM 个人绩效系统 PBC 表格模板

<table>
<tr><td colspan="9">2017 年度个人绩效系统（PBC）</td></tr>
<tr><td colspan="3">姓名：</td><td colspan="3">岗位名称：</td><td colspan="3">岗位层次：</td></tr>
<tr><td colspan="3">所属部门：</td><td colspan="3">直接上级：</td><td colspan="3">填表日期：</td></tr>
<tr><td colspan="7">1. 业务目标设定：本人的业务目标应秉承公司和部门的目标，同时保证与公司所倡导的核心价值观保持一致，指标总数量 7 ～ 10 个，权重设定由员工和直接上司协商决定，每一部分权重总值为 100%</td><td colspan="2">评估</td></tr>
<tr><td>编号</td><td>业务目标</td><td>关键绩效指标</td><td>目标值</td><td>衡量标准</td><td>收据来源</td><td>权威</td><td>单项得分</td><td>加权分数</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">业务目标加权总分</td><td></td></tr>
</table>

（续表）

2. 员工管理目标设定：设定 2 ～ 4 项支持组织绩效提高，有关本部门内部人员管理的指标，包括人才管理、下层发展和团队建设等内容，权重设定由管理人员和直接上级协商决定，每一部分权重总值为 100%				评估	
编号	员工管理目标	衡量标准	权威	单项得分	加权分数
				员工管理目标加权总分	
3. 个人发展目标设定：设定 2 ～ 4 项支持业务目标的需要，提高个人的能力，个人发展目标应该支持个人发展计划和其他学习计划、职业发展计划等，权重设定由员工和直接上级协商决定，每一部分权重总值为 100%				评估	
编号	个人发展目标	衡量标准	权威	单项得分	加权分数
				个人发展目标加权总分	
				2017 年度绩效总评分	

从表 3-1，我们可以看出 IBM 个人绩效系统有下列特点：

（1）IBM 个人绩效考核是以年度为单位的，每年考核一次，从另一方面间接说明 IBM 业务相对来说是比较稳定的。如果公司绩效是以季度为单位考核，那说明公司业务变化相对是比较快的。

（2）从指标的性质上来说，业务目标是定量的，以 KPI 为主，而管理目标和个人发展目标采用定性的衡量标准。比如设置部门的业务目标，公司希

望能够成为市场领先者，市场领先者的关键绩效指标为市场占有率，目标值为 80%。当最终市场占有率达到 80% 时，考核单项得分为 100 分；当市场占有率超过 80% 时，单项得分也将超过 100 分；当市场占有率低于 80% 时，单项得分也将相应低于 100 分。

●业务目标

很多公司经理会问，业务目标到底来自哪里？怎样设置公司的业务目标？我们可以借鉴 IBM 的业务目标分类来设定公司的业务目标。IBM 的业务目标主要包括 6 个层面，如图 3-4 所示：



图 3-4　IBM 业务目标 6 层面

（1）公司战略发展思路。当我们厘清公司的战略发展思路，便可以通过分解的方式制定公司的发展指标。

（2）公司的价值观。IBM 的价值观里面有一个是成就客户，那么客户满

意度、客户投诉的解决都是应该去关注的目标。

（3）部门职责与绩效指标。部门主要负责哪些领域，那就应该去考核这些领域里的工作成果。

（4）岗位职责。员工所在岗位日常的工作主要是什么，岗位说明书里面通常会对岗位职责进行介绍，所以可以从岗位说明书里面引发出员工业务目标。

（5）部门阶段性工作。部门阶段性工作是一个不断变换的过程，如果某些时候无法用 KPI 来做，也可以采用定性的方式。比如管理体系的优化，我们可以用一个定性的方式来描述。

（6）来自上级、同事和客户的信息。领导希望下属做什么，客户希望员工做些什么，同事希望我配合些什么，这些都可以设置成为目标。

●员工管理目标

员工管理目标主要针对经理。在公司绩效管理中，员工的业绩可以很明确地通过 KPI 展现出来，比如销售业绩；而部门经理很多管理工作难以量化，尤其是人员管理，通常采用定性的衡量标准。IBM 主要通过 what 和 how 来考核公司中层经理。what 是工作结果，how 是一个工作过程。

（1）业务目标对团队的要求。例如某公司现有一新的业务线要上线，其部门经理要求下属员工掌握这项新技术，部门经理便可以把这个发展计划放到管理目标当中去。

（2）经理需要做人员管理年度计划。例如新员工招聘、管理和指导，或者后备干部队伍的建设、员工提拔。

（3）领导力模型。按照 IBM 领导力模型，经理对照后，找出有哪些地方需要改善。若公司暂时没有领导力模型，可采用一些 GE 的领导力模型，作为对公司中层经理的要求。例如客户至上是 IBM、阿里巴巴和华为对领导

的要求，我们可以把它纳入对中层经理的考核中。

（4）经理岗位的要求。公司会对经理提出一些要求，经理根据要求，把需要提高与发展的方面设定为目标。

●员工个人发展目标

IBM 除了重视销售利润市场以外，对员工的个人发展也非常重视，因为企业的核心竞争力是人，是人的创新。

很多公司都有员工个人发展目标设定，但有时候它并不和绩效考核表格放在一起，而是单独的表格。个人发展目标主要侧重员工的知识层面、能力、经验的提升等方面，通常采用定性的衡量标准。其示意图如图 3-5 所示：

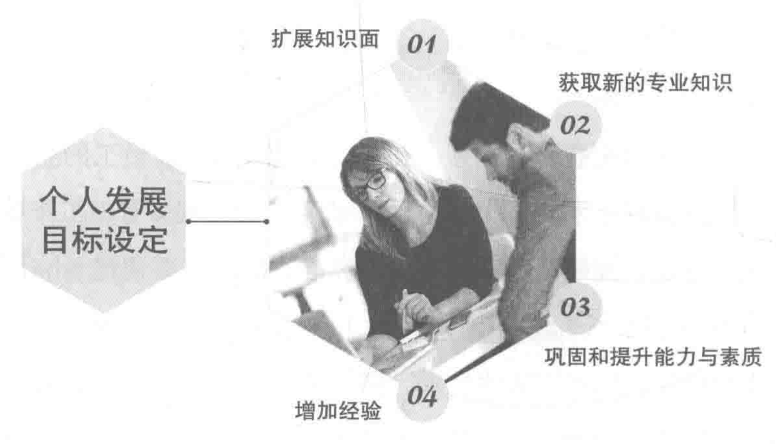


图 3-5　员工个人发展目标设定

作为员工，应该在全年设定至少 2 ~ 4 个目标来支撑完成自己的工作 KPI，员工可以通过和经理探讨来设定个人的发展目标，主要包含以下层面：

（1）扩展知识面。员工知识层面需要提升，例如某个领域的新知识的学习，可以通过参加培训或者阅读书籍。

（2）获取新的专业知识。例如销售人员，如果沟通能力欠佳，就需要参加公司的沟通技巧培训，来提高自己的专业技能。

（3）巩固和提升能力与素质。通过公司内外各种资源提升能力与素质。

（4）增加经验。不断参与各种项目与工作实践来提升工作经验。

PBC 目标设定检查表

当所有 PBC 目标设定完了以后，我们需要做自我检测。检测这些 PBC 目标是否反映公司战略、部门战略，是否符合公司的价值观，符合本人工作岗位职责，这些目标是否有挑战性，所有这些回答全是 yes 的话，说明 PBC 目标设得非常正确。PBC 目标设定检查表如表 3-2 所示：

表 3-2　PBC 目标设定检查表

PBC 目标设定检查表	是	否
目标是否反映了要完成的至关重要的结果？		
目标是否具有合适的难度？		
目标与员工的级别是否相称？		
目标是否反映了公司的价值？		
目标是否能提升员工行为，从而超越客户期望？		
目标是否能促进创新？		
目标是否有助于建立基于信任和尊重的关系？		
目标是否明确？		
目标是否详述了如何衡量结果？		
目标与公司战略目标及部门目标是否一致？		

（续表）

PBC 目标设定检查表	是	否
目标是否是结果导向的？		
目标完成是否确定了时间结点？		
是否和经理讨论并一致通过了这些目标设定？		
完成员工的目标是否实现部门的目标？		

IBM 的绩效考核结果分为三个档次，分别是 PBC1、PBC2 和 PBC3。PBC1 代表事事优秀；PBC2 表示达成目标，相当于中等和良好；PBC3 意味着考评结果较差。虽然 IBM 没有强制分布，但基本 PBC2 的人数占公司员工 70% 左右，PBC1 占 20% 左右。根据不同的考核结果，会有不同的薪酬和待遇去激励。IBM 还有一个机制，当员工不同意考核结果时，可以去人力资源部门申诉，可以提出自己的意见和建议，这也是 IBM 透明原则的一部分。

●优秀经理的 7 个管理行为

作为部门经理，不仅要让员工了解自己的工作和目标，以便完成公司的战略和部门的目标，还要为部门建立清晰的绩效管理系统。低绩效员工需要积极管理，优秀员工需要认可和激励，作为经理，需要了解公司的价值观和文化，如果公司的文化是创新，那工作当中如何去实现。IBM 罗列出来了优秀的经理 7 个岗位要求，内容如下：

（1）确保员工理解自己的工作，以便更好地实现公司战略目标和部门目标。

（2）身体力行，建立清晰的绩效标准，积极管理低绩效者。

（3）认可员工或团队做出的积极贡献。

（4）确保积极的绩效氛围，倾听员工诉说并找出问题，帮助员工。

（5）培养团队氛围，发扬公司的企业文化和核心价值观。

（6）鼓励员工勇于创新，支持可付诸实践的员工的想法。

（7）指导员工，帮助员工建立适合自己的个人发展计划和发展目标。

IBM 绩效管理新变革

2015 年下半年开始，IBM 启动绩效管理体系的变革。IBM 正在向新的业务领域转型，包括认知、云计算和大数据。当业务发生转型时，人力资源政策和人员战略也需要协同一致来支撑这种转型。这就需要 IBM 有一套敏捷、灵活的绩效体系来帮助员工制定短期目标，并实现经常性的绩效反馈。这样可以帮助经理和员工根据业务演变需要来动态地去改变目标。同时，也能以一种结构化的和方便的形式，便于员工寻求有关个人发展的反馈。

新设立的绩效体系名称是“Checkpoints”，通过 IBM 内部 Checkpoint Tracker 系统，经理和员工可以将反馈内容在系统中进行随时更新，将员工对于目标的进展情况随时进行留档。Checkpoint 的做法是让绩效反馈贯穿全年，它让目标从一种行政管理流程变得生动起来，可以让员工在完成重大目标的过程中推动协同和确定里程碑。Checkpoint 在全年周期中以下面五个标准作为绩效反馈和对员工最终评估的基础：

（1）业务结果（business results）

（2）客户成功影响（impact on client success）

（3）创新（innovation）

（4）对他人的个人责任（personal responsibility to others）

（5）技能（skills）

第一个标准“业务结果”是和那些在全年过程中设定的目标相联系的。“客

户成功影响”、“创新”和“对他人的个人责任”是和IBM的价值观紧密相关的。最后一项标准与技能发展有关，如何评测这项标准取决于员工发展的技能和从事的工作类别。同时目标的设定期限也由全年转至季度，由于市场环境的改变，客户的需求变化非常快，连带着业务重心也会有变化。年初设计的目标会在年中出现不适用的情况。如果年初的目标不能迎合现有局面，到最后绩效管理只能流于形式。以往，都是由经理和员工在年初讨论全年目标，然后在年中反馈，年底进行评估。如今，新的体制将绩效目标变成了三至五个月的短期目标，以适应市场变化的需要。

在沟通与反馈方面，为了配合绩效目标的短期化，IBM将原本一年两次（年中、年末）的正式反馈频率进行了调整，实现“短期化反馈”，让经理和员工每个季度都能进行反馈。在Checkpoint系统进行推广的同时，公司也为员工提供了名为ACE(鉴别Appreciation，指导Coaching，评估Evaluation)的APP，为经理与员工及员工与员工之间的即时反馈提供了基础。员工可以通过手机终端下载APP，通过APP“寻求反馈”，也可以“给予经理反馈”，而经理也可以随时随地给某一个员工提供反馈。

向IBM学习绩效管理

IBM的绩效考核体系是以“个人业务承诺”的目标为中心展开和运作的。这个体系是建立在一系列绩效管理目标基础之上的。IBM的所有员工都要围绕“力争取胜、快速执行、团队精神”的价值观设定各自的“个人业务承诺”。年初每个员工都要在充分理解公司的业绩目标和具体的KPI指标的基础上，在部门经理的指导下制订自己的PBC，并列举出在下一年中为了实现业绩目标、执行方案和团队合作这三个方面所需要采取的具体行动。

个人业务承诺的制定是一个互动的过程，是通过员工个人与直属主管和经理不断沟通过程中制定的，不是简单的任务分解和对上级命令的执行。要想在 PBC 评分上取得好的等级，就必须清楚了解自己部门的业绩目标，抓住工作的中心，充分发挥团队合作优势，并强调切实执行。

很多企业仿照 IBM 推行“个人业务承诺”的考核方法，但在实际绩效管理实践上，却常常存在茫然之处。虽然使用了 KPI 进行考核，但并没有考核出战略所需要的行为表现；很多 KPI 指标都细化了，但却起不到绩效管理的价值；无论怎样考核，最后员工和管理者最关注的还是奖金。这些问题之所以出现，多是应用者未能以实际操作的视角来设计系统方案，没有充分考虑企业自身的环境和需求，盲目地“刻舟求剑”，没有通透的绩效管理文化，没有合理的沟通渠道，有效的绩效管理终究不过是“镜花水月”。

在国内，华为的绩效考核便是借鉴 IBM 的绩效管理，在华为决心向 IBM 学习之前，他们的老总任正非曾发表过这样一番感言：“IBM 的管理也许不是全世界最好的，我们员工也有可能冒出来一些超过 IBM 的人物，但是我只要 IBM。高于 IBM 的把头砍掉，低于 IBM 的把腿砍掉。只有谦虚、认真、扎实、开放地向 IBM 学习，这个变革才能成功”。



Q&A 姚老师答疑解惑

问：做绩效管理是不是一定要先做战略管理？

姚老师：绩效管理本身是战略管理的转化机制，是一个把企业的经营战略转换成团队和个人目标及日常实践的流程系统。企业应该先具有一个明确的战略方向，一个被定义好的、传达给整个企业的战略方向。因此肯定是要先完成战略管理，再分解为绩效管理，正确的战略方向是成功绩效管理的前提。

思、悟、行

问：HR如何培养各部门经理的绩效管理意识？

姚老师：首先，要让经理们了解绩效管理的重要性。这个需要通过长期不断的宣传与培训，让经理们了解绩效管理是战略转化机制，是企业文化推动的机制，是人力资源基本管理工具。其次，需要引起高层领导的重视并参与进来。

思、悟、行

问：员工对绩效考核方案有较大异议，该怎么办呢？

姚老师：一套新的绩效方案的执行，首先要得到大家的理解与支持。如果员工有疑义，我建议去调查，是需要重新解释与说明，还是需要根据反馈意见作些调整。绩效方案也可以采取试运行方式看反馈。总而言之，不被员工理解的绩效体系是无法真正成功实施的。

思、悟、行

问：人资和各职能部门怎样分工考核工作比较恰当？

姚老师：公司绩效管理中非常重要的两个角色是：人力资源部绩效负责人和各部门业务经理。人力资源部门在绩效考核的政策制定、体系设计、奖金制度等方面起主要作用。同时负责绩效执行的跟踪与监督，还有对经理的培训与辅导。而业务部门经理是绩效管理执行过程中最重要的角色。绩效管理的每一步从目标设定、目标辅导与执行、目标考核与面谈，都需要业务经理的积极参与。所以说分工合作，彼此配合才能使绩效管理成功实施。

思、悟、行

问：后勤或运营部门KPI如何量化？

姚老师：后勤支持部或者运营部门的KPI，首先来源于上级领导与部门，可以分担一部分量化指标，另外，KPI还来自于员工的岗位职责说明书，针对岗位职责寻找量化工作成果。所有的工作都有时间、质量、成本三个方面，我们可以考虑量化。服务型部门不能量化的指标，我建议用定性指标等级化来实施，例如服务态度，可以用来自其他部门的满意度或者直接对服务态度进行等级打分。

思、悟、行

问：同一职级员工业务不同，绩效考核如何排序？

姚老师：每个员工的职责可能是不同的，但是他们都在同一绩效考核体下被考核。考核的标准是统一的。比如：达到公司期望值还是低于公司期望值，是优还是良。排序是对考核结果的排序，除了运用强制分布区别优良差的排序外，分布在良里面的员工，可以按照具体考核表的分数（例如1～5分）作为排序参考。但是我不建议绩效考核需要细到对每个人进行排序，一般强制分布已经够用了。

思、悟、行

问：激励制度如何设置才算合理?

姚老师：企业激励制度需要与考核结果挂钩，激励包括物质激励如奖金、加薪；还有精神激励如升职、轮岗、参加培训，等等。激励制度需要真正向优秀者倾斜，才能体现出价值。

思、悟、行

问：目前考核体系中没有发展目标这一项，怎么办?

姚老师：绩效考核的真正目的是提升员工能力从而改善员工绩效。我建议可以先从设计单独的发展计划表格开始，实施成熟后，可以纳入考核范围，并占有一定的权重。

思、悟、行

第四章

英特尔：360 度绩效考核的秘诀

调查显示，在《财富》杂志排名前 1000 名的企业中，已有 90% 的企业在使用不同形式的 360 度绩效考评，如 IBM、摩托罗拉、摩根斯坦利、诺基亚、福特、迪斯尼等。

案例 | 英特尔的品牌战略

在芯片市场里，英特尔公司是当之无愧的领袖。英特尔一直致力于改造它的生产线，对各种旧设备的更新总是乐此不疲；英特尔总能有效地操作微处理器的各种配套设备，并以最快的速度开发出最具竞争力的产品……这些都是英特尔成功道路上重要的砝码。

而说到英特尔的成功，则必须提到它的品牌投资战略。早期的英特尔，作为计算机零件制造商，技术创新一直是其不可或缺的条件。成立之后的 30 年内，英特尔一直是一个弱关注品牌，即很少有消费者在购买电脑时会在意里面是否有英特尔产品。与很多 B2B 品牌一样，它只是致力于创造最好的技术，满足客户的基本要求，并且以为只要能够持续在技术上创新，客户就会选择自己的产品。可是市场的回应却是另外一种声音，光有创新是远远不够的。

1990 年，英特尔的营销专家丹尼斯 · 卡特提出了一项伟大的市场战略，并得到了英特尔公司的高层安迪 · 格鲁夫的大力支持。在这样一个高科技的领域，很少有人会把品牌建设作为战略的重点。当时，计算机普及远不及今天，多数消费者甚至并不知道什么是微处理器——驱动计算机的真正关键。毕竟，人们只想要使用计算机，对里面的构造并不十分感兴趣。

一个纯科技公司要像麦当劳、可口可乐一样，通过大众媒体传播的方式与消费者建立关联，况且是一个消费者看不见、摸不着、不太关注的产品，这在当时看来是个可笑的想法。无论是公司内部、行业专家还有媒体都对其保持怀疑的态度。

好在太阳底下没有新鲜的东西，任何企业今天所遇到的障碍或困惑前辈都已经遇到过，并且成功解决，企业需要做的不是自己闷头研究，自己试错，聪明的办法是向成功者学习。英特尔积极从市场中寻求老师，学习并利用已经被实践证明行之有效的方法。

经过一番市场调查研究，英特尔总结出企业产品成功将仰仗两项因素：合作营销和打造消费者品牌。英特尔通过与个人计算机制造商合作，授予他们使用英特尔商标的权利，借由他们的营销渠道，直接将英特尔推向终端。在消费者心中建立强大的品牌认知，以对英特尔形成认知保护，同时形成“挟品牌以令厂家”的掌控力。

于是，英特尔成立合作基金，从销售收入中拿出一部分累积作为广告资金。只要PC厂商采用英特尔的商标，英特尔将会分摊电脑厂商的广告成本。结果，很多PC厂商都在广告补贴下折腰。光1991年底，就有300家公司参加了这个营销计划。

从此，连续数年我们看到，IBM、惠普、戴尔、联想、acer电脑外包装上都有“Intel Inside”的字样，广告中也打出这个口号。英特尔很快就成为曝光率最高的品牌之一。“Intel Inside”堪称科技产品历史上最为著名的一个标签，它曾一度使英特尔在市场上处于长期的统治地位。

2016年度“全球最具价值100大品牌”排行榜，英特尔(Intel)位列第十四位，品牌价值高达369.52亿美元。

◎点评

一个公司的成功不仅仅是技术产品的成功，更重要的是它管理的成功。提到英特尔，我们最容易想到是它的技术产品CPU处理器，而忽略了它在绩效管理层面的卓越成就。

英特尔是一家非常重视自己员工的公司，英特尔有6大价值观，6个价值观贯穿了英特尔所有的工作，成为英特尔企业宝贵的财富和成功得以为继的法宝。

价值观之一：以客户为导向。英特尔要求所有员工认真倾听客户、供应商和股东的声音，对他们的要求做出积极反映。

价值观之二：纪律严明。过去英特尔在硅谷有一个“名声不佳”的8点签到制度。公司8点上班，任何人，只要迟到5分钟，就得在特别准备的签名簿上留下大名才能工作。中国英特尔公司早8:30上班，员工严格遵守作息制度。

价值观之三：质量至上。英特尔公司非常注重每个员工的工作质量，这是公司在客户心中制造质量神话的过程。英特尔是技术领先者，这一切都需要高质量，无论是产品质量，还是技术和服务质量。

价值观之四：鼓励尝试冒险。英特尔推崇的是充分评估，在接受挑战之前，充分掌握情报，尽可能了解种种变通之道与替代方案。

价值观之五：良好的工作环境。英特尔公司中国总部在北京嘉里中心，是北京“寸金寸土”的写字楼之一，公司专门为员工设置了可以洗澡的地方，牛奶、咖啡都是免费供应。

价值观之六：以结果为导向。以结果为导向还有一个含义是，英特尔不像许多公司注重过程，什么都管着你，英特尔非常注重授权让你去做。英特尔认为，只要你预见到一个好结果，你就可以去试。

英特尔卓越绩效管理

英特尔是全球最大的个人计算机零件和CPU制造商，是一家追求卓越，

以研制 CPU 处理器为主要业务的高科技公司。英特尔公司的创始人，前董事长、首席执行官安迪·格鲁夫曾写过一本书《格鲁夫给经理人的第一课》，在书中他对绩效评估做了一段论述，他说绩效评估的结果会对下属产生一定的影响，而且会持续一段时间，可能是正面的，也可能是负面的。绩效评估是经理人在绩效管理中最具高管理杠杆率的活动，在每年的管理过程中，绩效管理、绩效考核出现的频率非常高，如果处理的不太恰当，会直接影响到下属的抉择。有很多公司进行绩效评估，当员工得知自己的绩效考核不合格时，选择辞职走人，如果经理或者管理者与他进行全方位的沟通，辞职是一件完全可以避免的事情。接下来我们要了解的是英特尔绩效管理的一些特点。

360 度绩效评估（Focal 系统）

英特尔的绩效考核体系名称是 Focal（焦点）。

英特尔的 Focal 系统是由三个部分组成的，员工的绩效评估便是通过这个系统进行考评，其组成如下：

（1）员工本人的自评。员工自评可以用“三个三”（你的三个主要贡献是什么，你的三个关键优势是什么，你的三个发展领域是什么）概括，如图 4-1 所示：

焦点绩效管理体系与流程
Focal Process

- 三个三
  - 三个主要贡献
  - 三个关键优势
  - 三个发展领域
- 360度的评估
- 一个面谈

Focal is intel's chief mechanism through which the company's meritocratic culture is translated into feedback and rewards.

图 4-1　英特尔员工自评三个三

（2）360 度的评估。同事、上级、下属他们对你的评价。

（3）员工跟经理会有一个绩效面谈。

综合这三项，最后经理和一个评估小组成员一起给员工打考核分数。根据分数确定员工属于绩效考核等级的级别。英特尔的 Focal 流程，是一个沟通的流程，也是激励和管理员工的流程。

● 360 度的评估

360 度评估考核方式最初是由英特尔提出来的，如图 4-2 所示，现在英特尔、Google、GE 等世界 500 强企业都采用 360 度绩效评估。近些年，国内的一些企业也开始采用 360 度绩效评估方法，但是更多的是用在晋升评估和对经理反馈调研上，这个是用法的不一样。



图 4-2 英特尔 360 度绩效评估

●比较评估法

英特尔的评估方式很特别。一般对中国大陆的员工绩效进行评估，会将亚太所有的经理集合在一起，组成一个比较组（Rank Group），这些人不一定是一个级别，可能是跨越了三个级别。他们通过对做同一种工作的香港的、台湾的、新加坡的、大陆的员工进行比较，来分出绩效的优劣。这种比较评估法，对每个参加评估的员工是一个很大的压力，因为他们和很多人进行比较，同时这也是脱颖而出的机会。

举个例子，对中国区人力资源部人员的评估，可能会由中国区人力资源经理、香港人力资源经理、亚太人力资源总监等组成一个比较组，对中国区的人力资源部员工进行评估。这样做的好处不仅仅是一个主管对下属的评估，而是有很多主管参与评估，这样的评估方式更加客观、公平、公正。

突破性绩效评估

安迪·格鲁夫提出在绩效考核中经理需要掌握员工的心理，尤其是绩效

不合格的人，他们对绩效考核结果的反馈会有一个持续变化的过程。首先他们会忽视，不重视考评的结果，然后经理和员工沟通时，员工会否认自己绩效不佳，他会找理由说是别人的原因，所以才不合格，不是自己的问题。经理在这个阶段需要和员工沟通说明，直到员工承认是自己的原因并愿意承担责任，最终让员工找到解决方案并愿意改善。这样的绩效面谈算是成功了。但是我们必须要承认前面的三步，这是一个人正常的情绪反映，从忽视到否认到责怪他人。作为经理，我们要了解员工情绪变化的过程，最终找出对策帮助员工去提升绩效。所以，突破性绩效评估流程，作为经理必须熟悉、了解并会运用，如图 4-3 所示。我建议所有经理参加这个培训课题，这样当经理去主持绩效面谈的时候，就能了解员工的情绪与心理变化过程。



图 4-3　突破性绩效评估流程

安迪·格鲁夫在《格鲁夫给经理人的第一课》中讲到了自己感触很深的如何与绩效表现较差的员工沟通，而对方不接受你的评估结果。他的建议：作为经理人需要面对这样难堪的场面，而企业要懂得什么是突破性评估面谈。员工会经历一系列情绪的变化，从不重视考评结果，到否认自己业绩较差，

继而寻找借口责怪他人。安迪·格鲁夫认为：只要员工愿意采取行动改进，就算面谈成功了，因为找到了提高员工绩效的对策。

绩效跟踪管理会议

英特尔对于绩效管理的跟踪用的是一个过程导向会议，这里面包括了一对一会议，即经理和下属在固定时间或者是非固定时间的辅导沟通；另外过程导向的部门会议指的是每月、每季度的信息交流，日常工作的回顾会议。还有一个是突发任务的会议，就是当绩效遇到问题的时候，团队紧急召开会议解决问题。英特尔通过这三个会议来进行绩效跟踪和管理，这也是安迪·格鲁夫特地强调的，他觉得英特尔之所以这么高效，绩效跟踪会议效率是非常重要的，如图 4-4 所示：

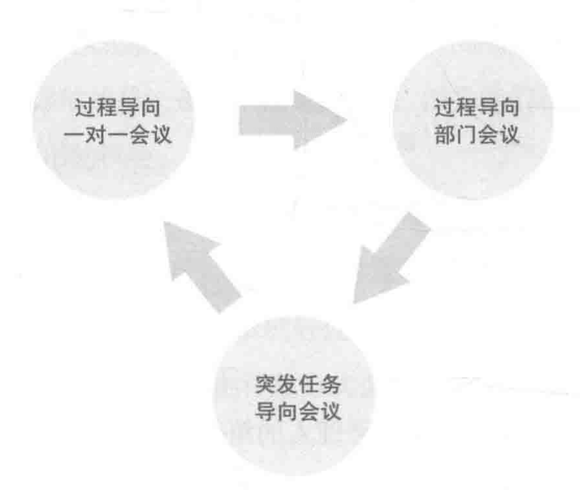


图 4-4　绩效跟踪管理会议

安迪·格鲁夫把会议作为从事管理工作必经的媒介，你无法避免开会，但你可以让开会更有效率。会议分为两种，第一种是例行性的过程导向会议，用以交流信息，规律化。最简单的过程导向会议是管理者和员工的一对一会议，周期一周一次或一月一次，每次至少 1 小时，在下属办公地，由下属负责准备会议纲要以及掌控会议气氛，上级负责协调，最终做到完全交流。一对一会议的要点做到会议开始前准备文档、会中记录笔记、会议结束前规划下一次时间。稍微复杂一点的过程导向会议是部门会议，部门会议必须有计划地进行，而且事前有准备，经理人负责协调控制。最复杂的过程导向会议是运营总结会议，这是跨组织和跨部门的会议，主要用来促进学习和分享经验，会议由提案人的上司负责召集，提案人负责表达，资深管理人员负责总结，其他人积极参与。

第二种类型的会议是突发性的任务导向会议，用以产生决策。任务导向会议能否成功的关键在于会议主席，他必须做到了如指掌，任务导向会议不要超过 7 个人。如果经理人的时间有 25% 用在任务导向会议上，说明组织出了重大问题。

向英特尔学习绩效面谈

绩效面谈是现代绩效管理工作中非常重要的环节。通过绩效面谈实现上级主管和下属之间对于工作情况的沟通和确认，找出工作中的优势及不足，并制定相应的改进方案。就某一项完整的工作而言，根据工作的进展程度，绩效面谈可以分三类：即初期的绩效计划面谈、进行中的绩效指导面谈、末期的绩效考评总结面谈。

在英特尔用得最多的沟通方式，首先是经理和员工的一对一交谈。每个

季度全体员工还会和总经理进行会议对话。英特尔的经理要给自己的老板、同事、下级发一种问卷，通过他们给经理一些反馈，这些反馈通过美国一家专门做调查的公司对经理做一个调查的报告，所以管理者每人每年都能够看到自己管理方面的工作，再从不同的角度来看别人是怎么看的。因为沟通方式多样，如果某个经理的管理水平很糟糕，一定会被反映出来，不可能出现某个部门经理管理水平差，员工受到很糟糕的管理，但是公司却不知道的情况。

为了全面掌握公司员工的心态，英特尔有两种员工意见调查。一种是1年1次的员工意见调查，有100多个问题，主要是由英特尔公司自己来做，问题关系到员工的工作环境、公司给员工的方向清楚不清楚、公司的管理好不好、还包括员工生活方面的问题。另一个调查3年进行1次，这个调查就更加详细了，有250多个问题，问题详细到员工没有预料到的地方，这个调查报告将会非常详细地展示出人力资源的问题。

●绩效沟通，要善于掌握正确的时机和方式

提到绩效沟通，就不可避免地要面对一个同样的问题：到底应该何时进行绩效沟通？其实，在整个绩效管理工作的四大步骤中，绩效沟通都存在。不管是目标的设定还是绩效实施阶段，或者是绩效反馈和绩效结果运用阶段，都需要我们运用良好的绩效沟通技巧，抓住正确的沟通时机。

表4-1 不同阶段的绩效沟通要点

阶段	目的	时间点	方式	内容
目标设定阶段	绩效目标设定	目标设定时，每年年初或季度开始时	一对一或者团队沟通	如何设定目标、目标实施措施、完成目标的支持条件，完成目标可能出现的障碍等

（续表）

阶段	目的	时间点	方式	内容
绩效实施阶段	解决实施中遇到的问题	整个绩效实施过程中根据需要而定	正式与非正式沟通，例如每月的一对一沟通，每周邮件沟通汇报等	对目标执行、实施过程中的问题进行例行沟通
绩效反馈阶段	进行考核结果的沟通	每年年底 / 半年度 / 季度考核后进行	正式的一对一或者多对一沟通	分析员工考核情况，展望下一阶段的目标
绩效结果运用阶段	明确绩效考核结果具体运用情况	每年年底或者季度奖金发放前	面对面告知	告知员工与考核结果相关的奖金 / 加薪 / 晋升情况

如表 4-1 所示，具体来说，在不同阶段，绩效沟通的侧重点也会有所不同。然而，要想取得良好的沟通效果，也是需要根据不同的实际情况选取不同的沟通方式，通常分为正式沟通与非正式沟通。

从定义上来看，正式沟通是指事先计划和安排好的，从具体执行和操作形式上，又分为定期的书面报告、一对一正式沟通和定期的会议沟通等。

相对于正式沟通来说，非正式沟通是未经计划的，其沟通途径是通过组织内的各种社会关系，其形式如非正式的会议、闲聊、走动式交谈、吃饭时进行的交谈等。

●绩效沟通，内容和技巧同样重要

在企业的绩效沟通中，根据不同的需要，绩效沟通内容的侧重点可以放在提高绩效、解决工作中的问题上，也可以探讨员工职业生涯发展等员工关心的问题。需要注意的是，如果按照绩效沟通的流程来划分的话，不同的步骤，

其沟通的内容也有不同的侧重点，如表 4-2 所示：

表 4-2　绩效沟通九大步骤

步骤	名称	具体内容 / 注意事项
步骤一	用良好的气氛开场	建议沟通气氛以轻松为主，不要太严肃
步骤二	进入主题	告知员工本轮沟通的目的与主要内容
步骤三	主管倾听部属自述	多提问，多给员工发表自己意见的机会
步骤四	告知考核结果	明确地告知员工考核结果与原因
步骤五	探讨沟通	讨论员工关心的问题，需要改善的方面
步骤六	设定下期工作目标	讨论未来的工作以及目标
步骤七	双方沟通内容总结	总结讨论要点以及再次确认制定的行动方案
步骤八	结束沟通	以积极的语气结束本轮沟通
步骤九	整理沟通记录	在系统或者会议纪要上记录沟通内容并存档

HR 和业务主管在分析梳理绩效沟通内容重点的同时，为了更好地达成预期的绩效沟通结果和目的，还需要掌握绩效反馈、绩效考核结果告知以及较难沟通员工处理和沟通模型运用等四个方面的技巧，总体归纳如表 4-3 所示：

表 4–3　绩效沟通四大技巧

名称	具体表现
绩效反馈技巧	1. 从同事和熟悉员工的其他同事那里收集绩效反馈信息 2. 提前来到面谈会议室 3. 准时到达面谈会议室 4. 创造轻松的谈话氛围 5. 用心和用脑去沟通 6. 善用眼神的接触 7. 懂得肢体语言在沟通中的重要性 8. 把关注点放在员工身上 9. 诚恳而直接 10. 多说“我看到你的优点是……”“我看你可以提高的地方是……” 11. 懂得提出开放式问题（5W1H） 12. 开放的心态
沟通考核结果技巧	1. 明确告示考核结果，不要过分委婉 2. 员工可以不同意考核结果，但无法改变结果 3. 对表达的内容负责 4. 重点在明年如何做得更好，提供帮助给员工 5. 解释考核结果与奖金等的相关性
难谈员工处理技巧	1. 更多时间的准备工作 2. 和其他员工沟通，看看其他人对该员工的反馈是否和你一样 3. 事先进行角色扮演或者演练，可以找其他人训练 4. 查看以前和这位员工沟通时的记录 5. 准备好你已经收集的行为证据与数据资料 6. 冷静，不要和员工争论
SBR 沟通模型	情景（Situation）：绩效发生时的情景 / 地方 / 时间 / 具体涉及到的人员、结果等 行为（Behavior）：当时发生了什么事情，作为经理看到了员工什么样的行为表现？不要放进自己的主观判断或者推理演绎，让员工就像看电影一样回顾自己的表现 结果（Result）：员工行为产生了什么后果以及对其他人产生的影响

最后，在如何解决绩效沟通这个问题上，很多HR关心的是如何让经理重视绩效沟通并积极参与绩效沟通。但是，我觉得HR首先应该从自我做起。在日常工作中有针对性地展开绩效沟通的培训，多宣传绩效面谈并邀请公司高级主管分享绩效沟通经验，在公司内部创造绩效沟通文化与氛围。争取每年所有经理都能参加至少一次的绩效沟通培训。只有让经理积极参与到绩效沟通中来，HR的绩效管理之痛才能解除，绩效管理才能真正落实。

向英特尔学习360度绩效考评

360度绩效考评最早是由英特尔公司提出并加以实施，随着“人本”管理思想成为西方管理学中的主导管理理念以及网络信息技术的推广，以360度绩效评估为核心的绩效管理体系风靡全球。调查显示，在《财富》杂志排名前1000名的企业中，已有90%的企业在使用不同形式的360度绩效考评，如IBM、摩托罗拉、摩根斯坦利、诺基亚、福特、迪斯尼等。

目前，在我国一些大型企业尤其是高新技术企业也开始使用360度绩效评估系统，并且取得了一定的效果，例如神州数码、金蝶软件、李宁公司等。然而国内大部分企业应用360度绩效考评方法后收效甚微，有的甚至适得其反，带来一定的负面效果。

国内企业对360度绩效考评的误用主要体现在以下四个方面：

（1）滥用即无视企业发展阶段。360度绩效考评有一个前提条件就是“三稳定”，即企业的战略相对稳定、组织架构相对稳定、人员相对稳定。处于初创期的企业，人员配备不够完善，上下级等工作关系并不十分明确，且企业规模较小，不适合使用360度绩效考评；处于成长期的企业，其最大的任务是拓展业务以谋求迅速发展，此时企业内外部情况变化很快，人员不稳定，

无法实现基于长期绩效改进的 360 度绩效考评；而处于成熟期的企业，由于其战略目标、组织结构以及人员编排相对稳定，比较适合使用 360 度绩效考评。

（2）误用即忽视员工的人数和职位。360 度绩效考评虽然适合成熟期的企业，但在实施过程中还需要考虑人数和职位。比如一个上万名员工的大型企业，如果对每位员工都进行 360 度绩效考评，由于同时涉及上级、下级、同事和客户的多方评价，考核的工作量将十分巨大，同时也将耗费大量的精力和成本。另外，有些底层职位并不存在下级或客户，多方面的评价来源难以寻找，因此 360 绩效考评一般是用于企业的中高层人员。

（3）强用即与企业文化不匹配。要成功实施 360 度绩效考评，必须要有相适宜的企业文化，必须得到高层主管的支持。360 度绩效考评的成功运用是建立在信任、坦诚、开放的基础上的。如果一个企业的文化是重视员工意见与参与，也重视员工的职业生涯发展，则导入此项制度后，可以获得来自不同角度的评价，帮助员工成长。而一个内部沟通不多、环境封闭保守的企业实施 360 度绩效考评就很有可能得不到预期效果。

（4）错用即用于结果性评价。我国某些企业在实施 360 度绩效考评时存在对其结果运用的误区。当 360 度绩效考评是为员工绩效的改善和职业发展服务时，考评的效果才比较理想。而将 360 度绩效考核收集到的信息与员工的奖惩或者晋升联系在一起，就容易造成考评结果失真。如出于部门利益和个人利益的考虑而利用考核泄私愤，并保护自己，尤其当企业实行末位淘汰或强制分布考核比例时，360 度绩效考评更会强化这一趋势。



Q&A | 姚老师答疑解惑

问：公司战略制定要涵盖哪些内容?

姚老师：公司制定战略需要包含的内容：公司长期愿景与使命、长期与短期实现愿景的战略、市场分析 / 定位 / 核心竞争力及本年度需要取得的业绩等。

我这里想再次强调，绩效管理成功的前提是有清晰而正确的战略规划。因为绩效管理落实就是为了推动战略的落地与实施。

思、悟、行

问：业绩达成有坡度设置，怎么才算合理?

姚老师：我们以销售业绩为例，销售额完成1个亿是100%完成目标，那么超过1亿部分就是一个线性的增长。1.1亿是完成110%，1.15亿就是完成115%。可以按照此坡度设置奖金比例。但是最终业绩奖励还是需要有一个封顶数。例如完成300%是封顶数，再超过部分也只能拿300%奖金。

思、悟、行

问：业务部门对绩效考核比较敷衍，HR该怎么办？

姚老师：绩效考核不是HR一个部门的工作，应该是全公司管理者参与的重要管理工作。解决敷衍问题是个长期的过程，先从培训着手，安排中层经理参加公司绩效管理培训，了解重要性以及中层经理在这个过程所需要承担的职责。

思、悟、行

问：公司刚开始筹划推行绩效考核，怎么做合适？

姚老师：①选择适合的考核工具，如KPI/BSC/OKRs。

②建议组成项目组，由人事部门和业务部门骨干组成。

③学习绩效管理相关知识，或者邀请咨询部门一起设计公司绩效考核体系。

④建议先在某些部门进行尝试，比如销售部。

⑤尝试成功后，在全公司落实。

思、悟、行

问：如何评估一个人才是客观的呢？

姚老师：通过客观量化的KPI与非量化考核方式结合，英特尔的360度评估方式就很好，虽然比较花时间。

思、悟、行

问：员工不认可绩效考评结果如何办？

姚老师：绩效考核有一个申诉流程，如果员工不同意经理给他的评估，可以去人力资源部门申诉，由HR进行调查后给出结论。

思、悟、行

问：如何与绩效较差的员工面谈？

姚老师：考核结果是对员工在某一时期表现的一个结论，对事不对

人。所以经理在进行绩效沟通时，要摆事实、讲数据，提出需要改善的地方，而非针对员工本人的批评与指责，这样员工容易理解与接受。因为绩效沟通的目的是帮助员工成长，相信没有员工会拒绝帮助。

思、悟、行

问：绩效较差的员工如何管理呢？

姚老师：绩效差的员工，首先应该分析是能力问题还是态度问题。如果是能力问题，需要安排培训与训练。如果是态度问题，经理需要与其进行一对一面谈，给员工提供改进的机会。但是如果员工长期绩效不好，而且拒绝改善，我建议可以换岗或者进入绩效改善流程（PIP），即在规定的时间内如果还无法提高业绩，公司将安排其他岗位或者解除劳动合同。

思、悟、行

05

第五章

微软：员工影响力才是绩效的核心

新环境下经理人的角色需要重新定位，因为工作方式发生了改变，目前公司更强调部门间配合协作，强调团队执行力，需要的是一个更高效的以工作结果为导向的团队。



案例 | 情有独钟的人才管理策略

提起微软公司和比尔·盖茨，想必很多人耳熟能详，但是有关微软及比尔·盖茨取得成功的原因却众说纷纭，莫衷一是。有人说比尔·盖茨靠的是知识，有人说比尔·盖茨靠的是自己的商业头脑，甚至还有人说比尔·盖茨靠的是运气……

一家企业能够成为行业中的佼佼者已非常不易，而微软却能够长期占据IT 行业的前列，除了技术、商业头脑外，更关键在于微软采用的管理策略。

等级隔阂被认为是阻碍人与人之间关系融洽的一大原因。在企业中，如果存在等级隔阂，那么就会造成领导不熟悉他们的员工、员工不了解他们的上司，企业员工之间不知道如何合作，员工对自己所处的境遇感觉不舒服，老板对公司的管理有心无力，等等。而微软在如何处理公司人员关系上尽心尽力，尽可能为员工提供一份温馨、舒畅的工作环境。只要是微软公司的职工，都有自己的办公室或房间。每个办公室都是相对隔开的，有自己的门和可以眺望外面的窗户；每个办公室的面积大小都差不多，即使董事长比尔·盖茨的办公室也比别人大不了多少。对自己的办公室，每个人享有绝对的自主权，可以自己装饰和布置，任何人都无权干涉。至于办公室的位置也不是上面硬性安排的，而是由职工自己挑选的，如果某一办公室有几个人选择，可通过抽签决定。另外，如果谁对第一次选择不满意，可以再选，直到满意为止。公司为充分尊重每个人的隐私权，每个办公室都安装了可随手关闭的门。微软公司的这种做法与其他公司不同，它使职工们感到很有意思，而且工作

起来心情舒畅。

除此之外，办公楼内到处可见高脚凳。微软公司除为职工免费提供各种饮料之外，在公司内部，可用于办公的高脚凳到处可见，其目的在于方便公司职工不拘形式地在任何地点办公。当然，这种考虑也离不开软件产品开发行业的生产特点。

微软公司就是靠别出心裁的人性化管理，吸引了一大批富有创造力的人才到微软公司工作，并通过营造独特的文化氛围，使这些人心甘情愿地留在微软。

◎点评

崇尚技术、责任至上、服务客户、人人平等、直接的沟通、宽大的胸怀……微软以其优秀的人才管理策略，吸引一大批懂技术善经营的高素质人才，在技术开发上一路领先，在经营管理上运作高超，使微软成为全球发展最快最具影响力的公司之一。在微软内部，好员工的评价标准有以下10个方面：

（1）对自己所在公司或部门的产品具有起码的好奇心。对于身处计算机行业的人来说，如果你对这些产品没什么兴趣，你将很快落伍，并被淘汰出局。

（2）在与客户交谈如何使用产品时，需要打动客户，了解他们欣赏什么，不喜欢什么。同时必须清醒地知道本公司的产品有哪些不足，或哪里可以改进。

（3）了解了客户的需求后，必须乐于思考如何让产品更贴近客户。

（4）作为一个独立的员工，必须与公司制定的长期计划保持步调一致。员工需要关注其终身的努力方向，如提高自身及同事的能力。

（5）在对周遭事物具有高度洞察力的同时，必须掌握某种专业知识和技能。没有人能保证自己目前拥有的技能仍适用于将来的工作，所以，好学精神是非常关键的。

（6）非常灵活地利用那些有利于发展的机会。微软通过一系列方法为每一个人提供许多不同的工作机会。任何热衷参与微软管理的员工，都将被鼓励在不同客户服务部门工作。

（7）一个好的员工会尽量去学习了解公司业务运作的原理，员工必须了解导致本行业中一些企业盈利或亏损的原因，才能对自己所从事工作的价值有更深入的理解。

（8）关注竞争对手的动态。那些随时注意整个市场动态的员工，他们会分析竞争对手的可借鉴之处，并注意总结，避免犯竞争对手的错误。

（9）好的员工善于动脑子。分析问题，但并不局限于分析。好的员工会合理、高效地利用时间，并为其他部门提出建议。

（10）不要忽略了一些必须具备的美德，如诚实、有道德和刻苦，这些都是很重要的，在此无需赘言。

微软人力资源战略

微软的人力资源战略可以用四个一流来形容：一流的招聘、一流的工作、一流的经理、一流的公司。公司通过一流的招聘给员工提供一流的工作，然后培养员工成为一流的经理，从而打造成一流的公司。其示意图如图 5-1 所示：



图 5-1　微软人力资源战略

●一流的招聘

有人问比尔·盖茨，微软公司发展速度那么快，成功的关键是什么，最重要的方法是什么？比尔·盖茨每次都会说一句话：“我请了比我更棒、比我更优秀的人来加入到微软公司。”

在产品周期通常只有6至18个月的软件行业，为保持高速的增长率，微软必须不断聘用高素质的人才。为招聘到合格的人才，微软采取员工推荐、报纸及行业广告、校园招聘会、网上设置公司起始页、实习计划及猎头公司等措施，再通过一轮轮的选拔，寻找适合企业发展的人才。

●一流的工作

微软不仅给员工提供非常优厚的薪酬，还有很好的员工发展机会。很多微软公司的员工，经过几年的成长，都能成为公司的中流砥柱，做到部门经理或总监。一些成长起来后离开的员工，也多成了其他IT公司的高层领导人。微软带给员工的远远不只是工资单上的薪酬，还有对员工学习能力的挖掘和培养，堪称是IT行业的黄埔军校。

●一流的经理

微软对公司经理的定位是绩效管家，公司经理能够处理各种绩效问题，通过绩效管理实现公司的高效运作。

●一流的公司

一流的公司不仅要求企业有较大的规模和持续良好的业绩表现、强大的品牌影响力、较高的国际化水平、卓越的战略管理能力和领导力、高效的集团管控和强大的资源配置能力、可持续的创新能力，跨国公司要做到全球化发展还必须遵守当地的法律法规。

微软绩效管理要素

微软绩效管理的要素主要有下面五个方面：设定清晰的目标、持续一致的绩效面谈、理解微软所需的技能、填写书面考核表、通过经理反馈表给自己的经理打分。

●设定清晰的目标

清晰的目标符合 SMART 原则，对于员工来说这个目标可以是关键绩效指标（KPI）也可以是一些软性指标，比如说沟通能力的提升。清晰的目标要符合下列要求：

（1）经理与员工需要设定明确且可衡量的目标。

（2）将目标与团队 / 部门 / 公司的目标、个人的职业目标相结合。

（3）在执行的优先性方面取得一致。

（4）SMART 目标以及质量的标准。

（5）跟踪与反馈的计划。

●持续一致的绩效面谈

传统的绩效管理通常是半年一次的考核、半年一次的面谈，甚至许多公司是一年一次，而微软公司的绩效面谈则是从年初到年末不间断地持续进行。

●理解微软所需的技能

在微软公司，不论是员工还是经理都需要了解自己所在岗位的技能要求，寻找自己具有的技能和公司要求的差距在哪里。在每一份工作岗位说明书里，都明确说明该工作岗位需要了解哪些技能，而且这些技能也是绩效考核的根本。

●填写书面考核表

填写书面考核表使各级管理者明确了解下级的工作状况，通过对下级在

考核期内的工作业绩、态度以及能力的评估，充分了解公司员工的工作绩效，并在此基础上制定相应的薪酬调整、人事变动等激励手段。

微软的绩效考核经历了从书面考核表到网上在线考核的发展历程，对于人数较多的公司，采用在线考核系统非常方便。

●通过经理反馈表给自己的经理打分

微软需要优秀的经理帮助员工、团队以及部门去创造一流的结果并且确保用户的满意。经理反馈表提供给员工一个对他们经理管理的有效性进行反馈的机会，通过经理反馈表反馈的信息有助于经理去了解他们整年的情况和需要改进的地方。

微软绩效考核流程与角色

绩效考核体系是公司为帮助员工挖掘潜能、提高工作绩效而设计的一些考核内容。员工回顾一年内自己的表现，直属经理在年底的时候给员工打分，然后通过绩效面谈的形式指导员工构建未来职业生涯的发展规划。员工的考核结果会跟财务奖励挂钩，比如说加薪、奖金或公司股票等。

●绩效考核流程

微软绩效管理的流程，强调的是根据目标管理绩效，从年初的目标设定到不间断的绩效跟踪、检查，是员工职业生涯晋升持续沟通的一个考核，如图 5-2 所示：

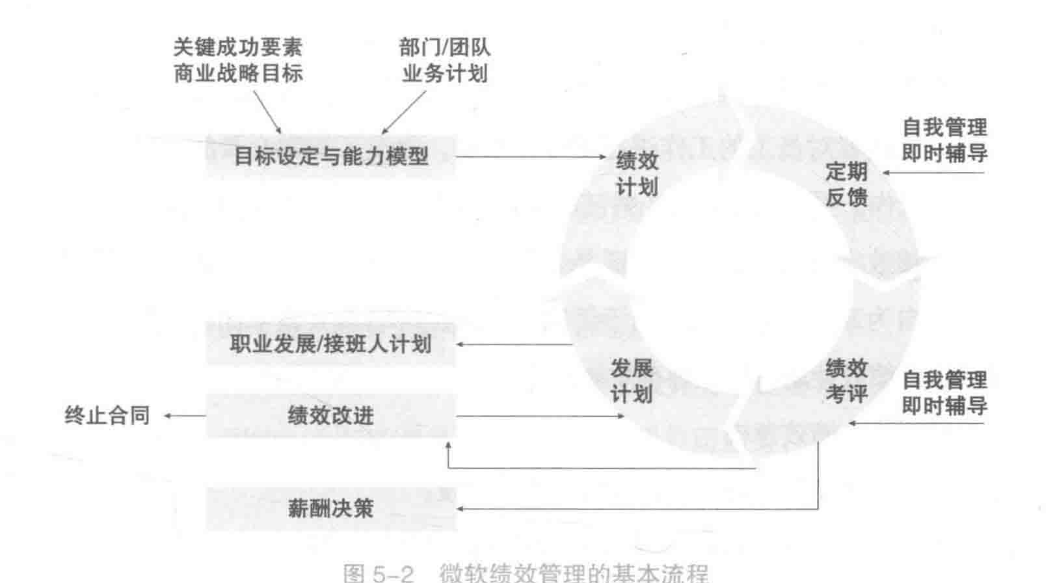


图 5-2　微软绩效管理的基本流程

绩效管理通常被视为一个循环，通过管理者与员工之间持续不断地进行的业务管理循环过程而实现业绩的改进，在这个循环过程中包括四个部分：绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效改进。

第一步：绩效计划

绩效计划是被评估者和评估者双方对应该实现的工作绩效进行沟通的过程，通过这个过程最终将沟通的结果落实为正式的书面协议，即绩效计划评估表。绩效计划的设计从公司的最高层开始，将绩效目标层层分解到各级子公司及部门，最终落实到个人。

在绩效计划阶段，管理者和员工共同投入参与是进行绩效管理的基础，如果管理者单方面布置任务，员工被动接受，所谓的绩效管理就失去了其存在的价值与意义。

第二步：绩效实施

当管理者和员工就绩效计划达成共识后，便进入绩效实施阶段，在这个阶段，管理者对员工的工作进行指导和监督，为员工提供必要的辅导，协助其完成工作、提高工作质量，并随时根据实际情况对绩效计划进行调整。

在绩效实施阶段，绩效沟通是关键，如果缺少了沟通，管理者与员工都处于各自为政的状态，既不利于管理者及时发现绩效实施中存在的问题，也难以保证绩效计划得到正确有效地执行。

第三步：绩效考核

绩效考核过程一般可以分成以下若干阶段：

第一阶段是根据组织设计和工作分析设定绩效考核标准，对绩效考核指标进行详细阐述。设计绩效考核标准是企业实施绩效考核的一项基础工作，绩效标准决定着员工努力的方向以及组织战略目标的实现度。绩效考核标准的确定也是以职务分析为基础，职务分析的结果决定了绩效考核的标准。

第二、第三阶段分别为确定绩效考核的内容和实施绩效考核。一般来说，员工绩效考核的内容主要侧重于工作实绩和行为表现两个方面，由有关人员对被考核员工的实际成绩和表现做客观的记录，并确定在不同的指标上的成绩水平。

绩效考核的第四阶段是确定评语及改进措施。该阶段对被考核员工工作综合评定，确定最后的评价等级，并指出其优缺点和制定改进方案。

第四步：绩效改进

绩效管理的目的不仅仅是为了发现问题，更重要的是为了解决问题，不断根除掉导致员工绩效不佳的因素，所以针对前三个阶段所出现的问题，组织要以企业的战略目标为准绳，对绩效考核系统本身和员工的工作绩效实施有针对性地改进。企业的绩效成果来自于员工恰当的工作行为，而员工行为

的有效性又受三个方面的制约：员工个人特征、组织战略和工作情境。因此，绩效改进主要侧重从如上三个方面着手开展工作。

●微软绩效考核中的角色

微软绩效考核中角色包含：决策层、人力资源人员、经理、员工。

（1）决策层。人力资源政策的推动者、决策者。首先是决策层需要确保决策得到完整的传递，能够引起公司经理及高层的高度重视。

（2）人力资源人员。公司人力资源政策的设计者、监督者。人力资源人员不单单是公司的一个行政角色，而且还要熟悉公司业务，成为经理的业务合作伙伴。

（3）经理。人力资源政策的真正执行者，绩效考核中最重要的角色。经理需要向员工解释组织的需要以及业务的重点，告诉员工的工作职责，怎么样才算很好地完成任务和公司对员工的期望值。作为经理需要有一定的沟通的技巧、辅导的技巧，才能够跟员工很好地进行沟通。

（4）员工。人力资源活动的参与者。员工作为一个非常被动的角色，在绩效管理当中要做的事情有下面几个方面：要学会自我评估，给自己的绩效打分，给自己的能力打分；要为设定目标做好自己的一个工作计划；从年初到年末，应该对自己的绩效进行跟踪，对数据进行收集，始终跟上级领导保持阶段性的汇报；员工本人也应该对自己的职业生涯规划负责，应该主动积极地跟经理谈自己的职业生涯规划。

有效的一对一面谈

绩效面谈是指管理者与员工针对员工上一周期的绩效表现进行的一对一面谈，重点是帮助员工认识自己在绩效方面的优点和不足，同时提出建设性

的改进建议，帮助员工改善绩效、提高能力。对于真正实现绩效考核的目的是帮助员工改善绩效而不是打分划等，绩效面谈是必由的途径。如果经理们没有定期和团队成员作一对一面谈，员工就没有机会得到对于他们绩效的反馈，员工可能继续重复没有效率的或破坏性的行为。

在一对一有效面谈中，必须记住这5个点：同步、表扬、解决、提高、行动，这5个点全都实现了，才能真正体现面谈的成效，如图5-3所示：



图5-3　有效的一对一面谈的步骤

第一点，要同步，首先清楚地向员工说明面谈的目的和作用，使面谈针对性强、易于沟通、消除员工的疑虑。员工和经理都在同一个理解层面，大家都有一致的认识，这很重要。

第二点，绩效面谈最终目的是激励员工，所以经理们在绩效面谈当中要多表扬员工，找到员工的闪光点。而这个表扬不要太笼统，一定要有具体事例。例如经理可以表扬员工在研发项目的时候，时间把控非常好，这样的表扬就比较具体。

第三点，每次一对一的面谈都需要去解决一个问题，这个问题可能是员工绩效比较低，可能是员工最近上班迟到了，也有可能是员工最近的工作态度有点消极，这都是经理需要通过一对一的面谈去了解，去找到根本的原因。

最后根据面谈的结果双方一起设计行动方案，只有这样才能真正提高员工业绩。记住这 5 个点：同步、表扬、解决、提高、行动。

●管理者在一对一面谈时应该注意的问题

（1）以解决问题为着眼点。在进行面谈的时候，得分多少已经不重要，关键是帮助员工分析绩效结果得这些分的原因，让员工明白自己的绩效水平。管理者在与员工进行绩效面谈的时候，应该以辅导者和帮助者的身份，帮助员工认识自己表现优秀的方面，以强化员工的正面行为，使员工的优秀表现得以固化。同时，针对员工存在的不足，管理者也应以帮助员工分析问题为着眼点，而不要抓住不放，重点在于帮助员工分析问题并找出解决的办法，探讨如何做才能更加成功，而不是一味指责和制造矛盾。面谈的最后，管理者与员工应该对如何改进绩效形成统一的意见，制定绩效改进计划，对绩效改善做出正式的承诺，并签字确认。

（2）双向准备。做任何一项工作前都需要做好充分的准备，否则，管理者将难以驾驭整个局面，绩效面谈尤其如此。绩效面谈之前，管理者要做好充分的准备，收集面谈时可能用到的资料，针对每个员工的绩效考核结果，结合员工的特点，事前要预料到员工可能会对哪些内容有疑问，哪些内容需要向员工做特别澄清说明，针对每个员工，都找出他们的优点和不足，以便在面谈的时候与员工进行高效的对话，使之朝积极的方向发展。

●通过绩效面谈引导员工作出职业生涯规划

以微软公司技术支持工程师为例，这里向大家介绍如何通过绩效面谈引导员工作出职业生涯规划。在微软，最基层的技术支持工程师，如果他的技

术比较好，那么在半年或一年之后，他会晋升成高级技术支持工程师，然后就是资深技术支持工程师。如果员工属于那种技术特别强的人，他就可能升成技术经理，然后升到部门经理。员工可以非常清楚地了解他的职业生涯规划，这就是技术支持工程师在微软的职业生涯规划。当经理在与下属进行绩效面谈的时候，经理就可以用这条职业规划的道路来引导下属员工，给员工一个能力与职位提升的机会。

重新定义绩效：微软全球绩效管理新实践

● 新绩效体系背景

从 2013 年 10 月开始，微软的绩效体系进行了翻天覆地的变化。变化的原因就是因为微软业务正从过去单纯的软件销售转向目前多元化的设备制造及为企业和消费者提供服务，微软的文化也正在基于这个巨大的变化而逐步演变。

战略、文化与绩效体系的变化也意味着组织结构的改变，对经理人的要求也要改变。微软人力资源部负责人 Lisa 认为新环境下经理人的角色需要重新定位，因为工作方式发生了改变，目前公司更强调部门间配合协作，强调团队执行力，需要的是一个更高效的以工作结果为导向的团队。公司需要激励员工不断提高产品质量和服务速度，所以绩效管理的重点也需要放在帮助员工不断学习、持续成长上。

新环境要求微软绩效体系从以评估为重点转化为以成长为中心的考核策略。以前传统的绩效考核侧重灌输内部竞争意识，比如排名，感觉更像是一种评判标准而非一个学习和提高的机会。而新定义的绩效考核鼓励文化氛围，促进员工共同努力来取得最大的成果。微软目前会优先考虑以下三个绩

效维度：

（1）通过团队合作完成的工作成果。

（2）提供反馈以有助于员工学习、成长和取得业绩。

（3）做到以上两条的员工可以得到的回报和奖励。

由此，绩效被重新定义为一种影响力：一个员工对团队、企业与客户的实际影响。这意味着绩效较少关注员工的行为活动，更关注行为所产生的效果与影响。

●新绩效定义标准

传统绩效的等级和排名正在被一种更灵活的方式取代。绩效目标是创造持续学习和发展的环境。微软就是其中一个典型的优秀案例，它通过取消所有考核等级排名来推动一个全新的、基于对话方式的绩效管理，从而对它现有的绩效进行全面调整。

微软现在具体考核员工绩效、进行谈话以及奖励员工的核心是基于以下三条：

（1）个人成就。

（2）对他人成功所做的贡献。

（3）通过团队协作取得的好成绩。

如何完成这三方面绩效考核呢？首先要将过去的年度回顾转换成经理和他们的团队之间的持续沟通，这些谈话微软称为“连接”（Connect），它真正专注于管理者和员工之间关于学习和成长的对话，主题围绕着员工目前对业务的影响力以及未来可能的更大影响力，其目的是鼓励员工更快、更多地反思和学习以取得更大进步。

现在微软没有年终考核或回顾，也没有年终累积打分，有的只是持续的共同对话，因此每个组织或团队可以根据业务优先级来决定自己的对话节奏。

这样对话更加丰富，对话不是为了给员工贴绩效标签。在这个新方法中没有强制分布与考核等级，这就减轻了对员工可能存在的威胁和干扰，也消除了内部竞争等因素。年终时，经理将依据每个员工在组织中所产生的影响作为基础，来对员工进行奖励。经理会在预算范围内对奖励进行匹配建议，然后需要与每个员工进行一个关于奖励的简短讨论。

●新绩效体系运用反馈

这种新方法从微软全球一线管理者开始使用。在没有评级的情况下进行绩效沟通对话，并且没有针对性的强制分布，也没有绩效校准会议，没有排名或等级归类等传统方法来分配报酬，这将是一个全新的思维方式的转变。微软鼓励经理们用新的方式来思考绩效到底是什么，也指引经理们对于影响力的思考，究竟考什么是富有影响力的，促使经理们考虑对于业务来说更具体的影响力是什么，并且讨论谁具有更高的影响力。同时微软也安排经理们参加培训：如何与员工进行对话，什么是影响力以及如何与员工沟通他的影响力，员工的贡献和团队协作具体应该是什么样子的，如何使对话不拘泥于员工的具体某一项工作而是侧重在员工影响力上。

那么微软的管理人员对这种新的绩效管理方式反馈如何呢？据微软人力资源部门信息表明自从运用新的绩效管理方式，经理们非常积极地接受了这种新方式，他们喜欢这种没有年度考核的持续沟通和短期奖励的讨论。同时经理们也不再需要对员工进行强制分布。整体的员工满意度显著提升，团队协作有巨大改变。

从微软新绩效的实施，我们可以看到战略变革引发业务调整，新绩效管理支撑组织机构以及文化的演变，最终，这是一场新思维方式的转变，所以微软可能需要更多的时间去实施这场绩效的变革。微软相信：如果一个绩效体系重点是考核员工，那么这个传统的绩效体系一定会消亡，因为它忽略了

员工的学习、成长和持续进步。

向微软学习绩效管理

微软作为世界上最有影响力的公司之一，每一次的产品发布、改革动向总会牵动无数人的神经。2013年底，微软宣布放弃了10多年来对10万名员工的分级评鉴制度。很多人惊呼微软放弃了绩效考核，而实际上分级评鉴制度只是微软绩效考核结果的反馈形式。在微软看来，等级分布目前已经不适应其公司的发展需要。大家都知道微软是一个追求创新的高科技公司，等级分布会导致员工在设定年度个人目标时，担心目标无法实现而成为被淘汰的末位者，从而设定低目标。这种生存“潜规则”，逐渐演变成“显规则”，员工不想转调到表现最优秀的团队以免成为垫底者。于是，大家不想拼创新，因为创新初期总是会失败，就可能会成为末位被淘汰的人。甚至，根本拒绝团队合作。

微软新的绩效考核除了对本职工作评价外，更强调的是团队精神和协作。比如你如何采纳别人的建议和想法，你如何帮助别人获得成功，以及你对于公司的发展发挥了怎样的影响力。通过“连接”的流程，根据各个业务环节的节奏来设定时间进度，包括更灵活地选择讨论员工业绩和发展的时机和方式，而不是在整个公司上下执行统一的时间进度标准。

在国内很多企业，绩效考核被等同于对人的考核，这种认识过于局限。绩效考核应该包括对“事的衡量”和对“人的评价”两个环节。管事体系如果无法发育完善，那对人的考核也无法做好量化，只能被定性和主观判断所主导。特别是对高科技领域的企业来说，微软的绩效改革解决了很多企业正在处于或即将处于的情况。



Q&A | 姚老师答疑解惑

问：绩效考核多久一次合适？

姚老师：很多传统公司采用一年一次的考核打分，半年一次的考核面谈方式。如果希望与市场结合更紧密，那么季度考核与面谈也是不错的频率。但是我反对过于频繁的考核，不但增加工作量，也加重员工压力，效果反而不好。

思、悟、行

问：团队协作考核哪几个要素为佳？

姚老师：团队合作是很多公司希望考核的，但是又感觉有难度。可以考虑考核以下行为：如团队精神，是否愿意帮助他人，是否愿意帮助团队，是否愿意分享知识，是否愿意带领团队取得成功等协作方面的要素。

思、悟、行

问：在绩效管理的执行过程中，高层、人事、员工、直线经理，哪个角色最重要呢？

姚老师：四个角色都很重要。但是在执行过程中，直线经理应该是最关键的、也是最重要的角色。因为他们是制度的执行者，他们需要和员工一起设定目标，需要辅导员工完成目标，需要考核员工，指出员工的发展方向。所以人事经理应该帮助经理出色完成绩效管理的工作。

思、悟、行

问：个人绩效目标是由经理主导还是由员工个人自行制定？

姚老师：我们需要员工积极参与到目标制定过程中。所以我建议的流程是首先召开部门会议，宣布部门目标，根据部门目标，员工首先自己制定目标。看看可以分解哪些部门目标，自己还有哪些目标可以贡献。最后经理和员工就目标设定召开沟通会议，确定目标。

思、悟、行

问：经理或员工不理解公司的绩效政策，怎么办？

姚老师：一家公司的绩效政策首先需要宣传与培训，争取全员的理解。如果员工不理解，我们需要去调查原因，并看是哪里出了问题。是否需要修改政策，还是需要再一次的解释和说明。这个是HR的工作，一定要提前做好，否则绩效的贯彻就会失败。



问：直接下属人数比较多，一对一面谈多久一次合适？

姚老师：一对一面谈是正式的会议形式，我建议提前预约好。或者一整年预定好。至于频率，需要考虑经理的工作量。如果下属汇报对象在4～5人，我建议1～2个月一次。如果人数超过10人，估计需要季度了。注意一点：经理只需要和直接下属做一对一面谈，而不是部门里所有的员工。当然，越级面谈也可以选择性做一些。



问：绩效优秀的人也需要一对一面谈吗？

姚老师：一对一绩效面谈可以谈绩效改善，也可以谈职业生涯发展。

优秀员工我们侧重在未来能力提升、挑战性工作以及职业生涯发展上。

思、悟、行

问：直线经理不擅长绩效面谈，怎么办？

姚老师：很多业务经理擅长业务管理，而非人员管理。例如本来他们是优秀的销售人员或者研发工程师，一旦他们被提拔成管理者时，公司需要对他们进行管理能力的培训。培训里面很重要的一项内容就是：绩效面谈技巧。这个培训需要经理们现场演练以及培训后不断实践，才能真正提高辅导面谈的技巧。

思、悟、行

第六章

麦当劳：绝不可缺的人才发展与盘点

每一个公司的成功都有它独到的一面，麦当劳的成功离不开它重视人才的理念、顾客至上的宗旨和一套完善的培训与评估机制。



案例 | McJob 含义的演变

麦当劳是全球大型跨国连锁餐厅，1940 年创立于美国，在世界上大约拥有 3 万间分店，主要售卖汉堡包，以及薯条、炸鸡、汽水、冰品、沙拉、水果等快餐食品。2016 年 6 月 8 日，《2016 年 BrandZ 全球最具价值品牌百强榜》公布，麦当劳以 886.54 亿美元的品牌价值在百强榜排名第 9。

作为连锁餐饮行业的翘楚，麦当劳曾经为一个单词所困扰——McJob（麦工）。McJob 一词最早于 1980 年在北美出现，是由 McDonald 和 Job 两个词演变而成的。1990 年《牛津英语字典》收进这个单词，并定义为：一种乏味、低薪且少有前途的工作。作为行业领军企业，公众期望其背负更多的社会责任；作为服务型企业，公司一线员工的精神面貌将全部展现在消费者面前，并有可能影响着消费者行为。对此，当时的麦当劳颇为不服，据理力争，并且要求牛津字典重新定义 McJob。

无论是从企业形象角度，还是从商业利益角度，麦当劳都努力想让消费者知道："我们不只是一家卖汉堡的公司，更是一家以人为本的卖汉堡的公司。"但是，卖汉堡的生意离不开长时间高强度的工作，唯一可以改变的是员工的心情。"只有员工感到快乐，才能向顾客传递快乐。"让员工快乐，这并不是一句简单的口号，对于雇主而言，需要一个完整的系统。

而今，麦当劳餐厅遍布全世界，它不仅是作为餐饮业给公司带来的丰厚利润，更是被看作美国文化的符号，I LOVE McJob 更是成为一种口号。

McJob 一词由贬到褒背后，麦当劳用人之道也渐趋成熟。2004 年，符永

和刚刚拿到毕业证书便登上了去雅典的飞机。一年前他在麦当劳勤工俭学，通过全明星比赛赢得去雅典奥运村麦当劳服务一个月的机会。对于这个20岁的小伙子而言，这是一个莫大的激励。7年后，符永和已经是一名餐厅经理，他的下一个目标是营运督导。

除了精神激励和发展空间，还有一个不可缺少的硬件——培训体系，而这个需要砸入大笔真金白银。1961年，麦当劳全球第一所汉堡大学在美国伊利诺斯州正式成立。从此之后，汉堡大学成为了麦当劳的人才摇篮。去年麦当劳中国汉堡大学落户上海成为中国员工培训和发展的主要基地。到2015年，麦当劳中国汉堡大学计划总投资2.5亿元人民币，为超过5000位本土管理人员提供运营管理及领导力的相关培训。

◎点评

麦当劳是全球跨国连锁餐厅，我们去过麦当劳餐厅的人都可以感受到它的一个标准：质量、清洁、服务、价值，它是麦当劳优质运营的基础。

在任何一家麦当劳店，你所得到的汉堡都是一样的。这就是麦当劳的连锁标准化管理。麦当劳的人力资源管理也同样有一套标准化管理模式，包括如何面试，如何挖掘一个人的潜力，等等。麦当劳的员工不是只来自一个方面，而是来自不同的渠道。麦当劳的人才组合是家庭式的。去麦当劳可以看到年纪大的人，也有年纪轻的人，年纪大的可以把经验告诉年纪轻的人，同时又被年轻人的活力所带动。

麦当劳的管理人员95%要从普通员工做起。每年麦当劳北京公司要花1200万元用于培训员工，包括平时培训或去美国上汉堡大学。麦当劳在中国有三个培训中心，培训中心的老师全都是公司有经验的营运人员。餐厅部经理以上人员要到汉堡大学学习，北京50家连锁店已有100多人在汉堡大学

学习过。不单去美国、日本、新加坡，一些比较好的、他们没有去过的城市都要去。麦当劳就是要让员工感觉有发展前途。

麦当劳公司的成功，同样也是他们人力资源制度的成功，企业文化和培训体系的成功。它们不仅仅为麦当劳公司带来了巨大的经济效益，带来了公司规模的飞速发展，更重要的是，它们为全世界的企业创造了一种新的经营管理模式，为全社会培养了一批批真正的管理者。

麦当劳绩效发展系统 PDS

麦当劳绩效管理系统（Performance Development System）简称 PDS，是为促进麦当劳员工更高的绩效而设计的。PDS 系统涉及设定目标、制定绩效计划、支持绩效计划、评估绩效、使报酬决策与绩效评级保持一致以及确定可升迁的雇员。通过 PDS，员工的绩效评估将以工作成果（完成的任务）和绩效驱动要素（完成的方式）为基础。员工将被鼓励承担自己的绩效发展职责，而直属上级或经理负责提供支持、指导和回馈。

●麦当劳 PDS 组成

麦当劳 PDS 的组成部分一共分为两个部分：绩效、发展。图 6-1 左边是麦当劳 PDS 的绩效部分，包含个人绩效计划 IPP（Individual Perforamnce Plan）、年中回顾、业绩校准会、年度回顾等，这是一个比较常用的绩效回顾系统。

（1）个人绩效计划（IPP）。于年初制定，重点在于确定绩效目标。直属上级将在整个年度内对该计划进行更新，在年中和年末对员工工作进展情况进行评估。

（2）年中回顾。年中的时候，直属上级或者经理将开会讨论工作成果的

进展和绩效驱动要素的表现。

（3）绩效校准会议。会议在年末召开。直属上级或者经理开会讨论如何评定员工的绩效和绩效驱动要素的表现。会议的目的是确保评估方式的一致性。

（4）年度回顾。在年末时，将对员工取得的工作成果和绩效驱动要素的表现进行考核。



图 6-1　麦当劳绩效发展系统 PDS

图 6-1 的右边是麦当劳 PDS 的发展部分，针对绩效设定具体的发展目标以提高技能和增长知识，包含个人发展计划 IDP (Individual Developmet Plan)、人才回顾会议、继任者计划等。侧重的是人员发展，它对能力的培养是基于它的领导力模型，最终通过薪酬体系的方式来把这个结果做一个链接。

（1）个人发展计划（IDP）。个人发展计划 IDP 着重于培养核心能力、领导能力以及特定工作或专业的能力，这些能力是员工现任或未来职位中取得成功所需要的。工作概要强调具体职位的职责，能力概要显示与职位相关的核心能力、领导能力及专业能力的目标能力水平。员工可以使用工作概要

和能力概要这两个工具完成自己个人发展计划（IDP）。尽管 IDP 不是必需的，直属上级可能仍然希望在个人绩效的发展目标上附加一个更加详细的 IDP。

（2）人才回顾会议。人才评审由人才评审会评定并利用评审会得出的结果制定继任计划。人才评审会用于评估内部雇员人才储备深度，该储备中的人才可以升迁到麦当劳的关键职位。在会议中，直属上级评审确定具备升迁资格的雇员，并着重确定相应职位发展的步骤和活动。人才评审会的结果和预测领导职位需求这两项将被用来制定整个公司的继任计划。

●个人绩效计划

图 6-2 为个人绩效管理计划，麦当劳把它称之为 IPP，个人绩效计划流程如下：

（1）年初制定个人绩效计划，重点在于确定绩效目标。

（2）员工和直属上级将在整个年度内对该计划进行更新。

（3）在年中和年末对员工的绩效进展情况进行评估。



图 6-2　麦当劳个人绩效计划（IPP）

那么，该如何制定个人绩效计划?

（1）了解公司、部门和团队的策略并确定你将如何支持这些策略，回顾你的部门和团队的业务策略，询问自己应如何帮助团队实现这些策略。

（2）准备一到两个具体目标，为你领导的雇员（如果有的话）提供支持（考虑你作为直属上级可以采取的行动），以支持你的雇员的发展。例如，你可以安排在年中为你的雇员提供全方位的回馈，这样他们便可从多个角度接收回馈。

（3）确定你的个人发展目标，回顾你在最近的年末评估表中的绩效驱动要素等级，考虑你的优先发展领域以及如何在这些领域有所提高。

（4）使用 SMART 格式起草你当年的目标，在你的草案中要包含每个目标的计划完成日期和衡量标准，你与你的直属上级可以通过这些标准对你的工作成果进行评估。

（5）与你的直属上级一起评审你的个人绩效计划。在你完成个人绩效计划表上的目标草案后，请与你的直属上级一起对其进行评审。务必与你的直属上级讨论实现目标所需的所有资源（如工具或培训）。当你和你的直属上级就你当年的目标达成一致后，你的个人绩效计划就完成了。

（6）整个年度内“实施你的计划”并在必要时对其进行更新。当你在年度内完成工作的同时，请在个人绩效计划表上记录下你的工作成果。如果业务优先次序在年内发生改变，请与你的直属上级讨论这些改变对你的目标造成的影响，并相应地调整你的目标。

● 发展计划

发展部分包括设定具体的发展目标以提高技能和增长知识。发展的主要组成部分是个人发展计划、工作概要和能力概要，如图 6-3 所示：



图 6-3　麦当劳发展计划

（1）个人发展计划。个人发展计划侧重能力提升，个人发展计划包含三个方面的内容，分别是核心能力、领导能力、专业能力。核心能力主要是围绕着你的这个现有岗位或者未来职位中所需要的能力；领导能力指公司领导统率团队成员全力以赴去完成目标的能力；专业能力指各个专业领域所需的知识、技能和才能。

（2）工作概要。强调你的具体职位的职责。

（3）能力概要。显示与你的职位相关的核心能力、领导能力以及专业能力的目标能力水平。你将使用这两个工具完成你的 IDP。

麦当劳绩效驱动要素

麦当劳作为一家服务型企业，其绩效驱动要素主要针对雇员和管理人员，包含以下几个方面的要素。

（1）设定对成果负责的清晰目标。为自己及下属设立具有清晰目标的高绩效标准，约束自己和他人为实现工作成果承担责任，确保下属报告目标明

确并经常提供绩效回馈。

（2）指导和重视员工。积极支持他人（直接下属、同事和主管）的发展，并寻求自我发展，向他人提供坦率及时的回馈，以礼貌和尊重的态度待人，重视和利用各类人员来取得业务成果。

（3）以系统的最佳利益为目标行事。始终与系统的总体目标保持一致并专注于这些目标。考虑员工的行动和决定如何影响整个系统并做对系统有利的事情，而不是对自己的职位或业务部分有利的事情。寻求与整个系统中其他人的合作，而不是在自己的部门与其他部门之间设立障碍。

（4）有效沟通。表现很强的双向（听说）沟通技巧。以开放、清晰和及时的方式传达信息和理念，并向他人（直接下属、同事和主管）提供了解信息和有效开展工作所需的信息。

（5）信奉变革、创造力和创新。致力于并积极鼓励为推动业务增长而勇于创新和接纳新的理念。具备适应变革的灵活性。

（6）策略观点。了解并设定与业务的策略方向一致的目标。根据一致性原则调整优先任务和目标，并按策略优先次序执行。

绩效发展系统 PDS 的作用和流程

PDS 的流程

如图 6-4 可知，麦当劳 PDS 流程主要有以下几个方面：

（1）计划。回顾领导能力的定义和上一年的 PDS 评估，找到新一年的发展重点，设立个人绩效目标和发展目标。

（2）年中反馈。评估在个人绩效和发展目标上的进展情况，讨论与能力相关的问题，并提供反馈。

（3）年终评估。评估工作成果和领导能力表现，评估在发展目标上的进步。

回顾领导能力的定义和上一年的PDS评估，找到新一年的发展重点，设立个人绩效目标和发展目标
计划
年中反馈
评估在个人绩效和发展目标上的进展情况，讨论与能力相关的问题，并提供反馈
持续沟通
年终评估
评估工作成果和领导能力表现，评估在发展目标上的进步

图 6-4　麦当劳 PDS 流程

● PDS 的作用

绩效发展系统的基本前提是绩效与发展紧密结合，以绩效看发展，以发展促绩效。通过绩效管理，分析可以提升哪些能力来提高绩效；通过可以提升的能力分析，和员工一起做行动计划，进而发展员工的能力，为争取更高绩效、更高的职位做准备。

绩效发展系统可帮助员工了解下面的内容：你在公司中的角色和职责、如何发展绩效目标、如何评估绩效、需要做哪些工作以便进一步提高你的技能、提升你卓越的价值，如图 6-5 所示。

绩效发展系统可帮助你了解：

（1）你在公司中的角色和职责。

（2）如何发展绩效目标。

（3）如何评估绩效。

（4）需要做哪些工作以便进一步提高你的技能、提升你在麦当劳的职位。

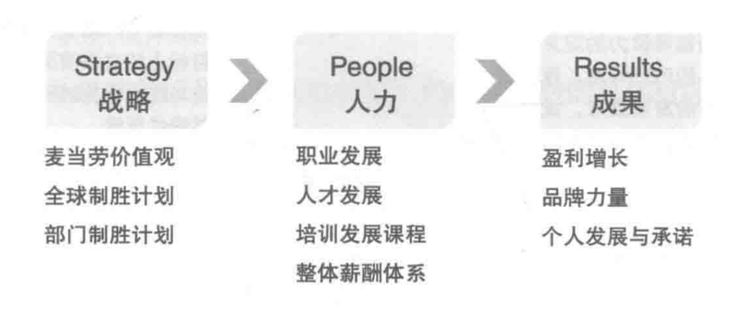


图 6-5　麦当劳 PDS 的作用

人才评审和晋升体系

PDS 的人才评审部分包括召开人才评审会议，还包括利用评审会得出的结果制定继任者计划，如图 6-6 所示：



图 6-6　麦当劳人才评审

●人才评审会议

麦当劳人才评审的会议又被称作人才盘点的会议，主要是对公司人才的

回顾，用于评估内部雇员人才储备的深度。确认哪些是现在就可以胜任的人选；哪些是未来可以发展的人选；哪些是新到岗位的员工，需要我们现在去发展的；哪些是现任员工，他们的状况是怎么样。麦当劳把所有的人才都放到一个地图上面去，然后进行评估，为公司未来人才的运用做好准备。会议中，直属上级评审确定具备升迁资格的雇员，并着重确定相应的职位发展步骤和活动。

（1）现在可胜任的人选。具备相应能力，可以考虑立即升迁到业务内部符合其发展方向的特定职能部门中具有更高职责的职位。

（2）未来可胜任的人选。在假定继续发展的情况下，有望在两年之内能够胜任，或者现在不足以考虑升迁到业务内部，符合其发展方向的特定职能部门中具有更高职责的职位。

（3）新到职位。指那些在过去 12 个月内被升迁或者被组织聘用的雇员，对于他们而言，评估其更高一级职责的潜力为时尚早。

（4）现任人员。在评估时被视为尚无条件在两年或更短时期内升迁至具有更高职责的职位，这一类别中包括许多杰出的执行者（本职工作做得数一数二）以及目前无意升迁的个人。

●继任者计划

人才评审会的结果和预测领导职位需求这两项将被用来制定整个公司的继任者计划。

八项新领导能力

领导能力代表了为商业策略提供支持的一系列涵盖广泛的基础技能、知识和行为。这八种能力来源于公司高层管理团队、各级雇员和外部公司的最

佳领导力实践。它们分别是：有效坦诚地沟通、有策略地计划和执行、顾客至上、以团队合作取得成功、领导创新和变革、以影响力进行领导、培养并善用人才、以成果为导向，如图 6-7 所示：



图 6-7　麦当劳八项新领导能力

●有效坦诚地沟通

这项能力展现出很强的双向沟通能力，开放、清晰、及时地传达信息和想法，在沟通过程中能考虑到文化差异和他人的观点。

（1）自我领导。以清晰、简明、及时的方式进行书面和口头沟通；认真听取不同意见与想法；沟通时，尊重个人差异。坦诚分享自己的观点，即使与主流观点相背离。

（2）领导他人。清晰、简明、及时地表达复杂的理念和立场；认真倾听并提问，澄清疑问，以便理解他人观点并找出问题所在；沟通时，尊重个人差异；鼓励他人公开表达观点，即使与主流观点相背离。

●顾客至上

努力提供高质量产品和卓越服务，超越内部和外部顾客的期望。

（1）自我领导。将提供优质服务给顾客视为个人应尽的责任；及时跟进顾客反馈；对顾客保持尊敬和尊重。

（2）领导他人。对于顾客个人的独特需求表现出理解；预估顾客关注重心并采取主动措施积极解决问题；主动收集反馈，找出改进服务或产品的方法；确保下属专注于满足顾客需要。

●领导创新和变革

找出顾客、雇员和系统不断变化的需求，成功地进行创新，以使业务得到改善。

（1）自我领导。看待事物能保持好奇心与开放的思路；学习和采用不同或新颖的做事方式；寻找和发掘改进工作流程的机会点；查找并采纳公司内外的最佳实践做法；能迅速、机智地应对工作重心的变化。

（2）领导他人。帮助他人应对工作阻力；挑战过去的设想，确保工作程序和结果持续改进；对自己的工作进行创新。

●培养并善用人才

通过发掘高绩效人才、帮助他们发展和成长，奖励杰出成果并支持多元化的观点与视角，协助公司建立高素质的雇员队伍。

（1）自我领导。向他人提供建设性的反馈，帮助其改进绩效；分享自己的专长和经验；尊重他人的努力和取得的成就；对于团队多元化的才能表示尊重；积极寻找帮助和发展他人的机会。

（2）领导他人。找出下属或团队成员的绩效问题，并采取行动加以解决；根据雇员能力和业务需要做出聘用与升迁决定或进行推荐；当他人取得重大成就时，给予祝贺或予以奖励；帮助团队成员认识到多元化团队所具有

的商业价值。

●有策略地计划和执行

根据组织的目标，制定一个清晰并具吸引力的远景、策略或行动计划。

（1）自我领导。自己的努力同工作团队的目标与策略保持一致；展示并支持组织的远景、价值和方向；制定工作计划，包括工作顺序、所需时间估计以及所需资源；将任务分解为易于完成的工作计划；努力同其他业务部门进行协调规划。

（2）领导他人。引导他人，帮助他们认清工作所具有的深远意义；理解自己团队的表现对公司总体运营的影响；制定业务策略，平衡短期目标同长期业务计划；制定计划并追踪其执行，以使项目能按时完成且不超出预算；在决策时充分考虑行业、市场和其他内外部商业因素。

●以团队合作取得成功

与团队其他成员一起合作开展工作，为团队的总体目标努力，而不只是关心个人利益。对于其他团队成员的想法持开放态度，运用团队的多样性取得成功。

（1）自我领导。与他人共同完成个人及团队目标；乐于帮助他人；主动同他人分享最新消息和信息；即使自己的观点同其他人不一致，也积极寻找协作机会。

（2）领导他人。鼓励多元化的观点，促进他人参与接受团队决定，即使这些决定与个人的观点有所出入；尊重团队中每个人的贡献和其独特性；鼓励雇员不论在团队内外，都积极吸取他人的长处和经验，并有效地进行合作；直接关注并提出建设性的建议解决问题，对事不对人。

●以影响力进行领导

积极地影响他人，并在协作中鼓励他人采取行动以及转变观点。

（1）自我领导。建立良好的人际关系以提高个人效率；展现乐观向上、主人翁的态度和奉献精神，用自己的工作感染他人；能为个人想法和建议提供强有力的依据赢得支持，将想法同需求和结果联系起来。

（2）领导他人。设法将他人的最佳观点融入解决方案中；在组织中建立各种关系网络以加强人际影响；制定并提交一份强有力的改革方案，以赢得他人的支持；对自己的工作充满自信和激情；同他人一起找出工作障碍和可能的解决方案。

●以成果为导向

坚持不懈地实现目标和可持续的利润增长，同时坚守公正、诚实和正直的最高标准。

（1）自我领导。对自己的绩效设立高标准，需要时，主动提问以明确任务和工作重心；收集信息以评估工作流程与项目；主动解决常规问题，懂得何时应向上级反映问题；重心始终集中于最重要的工作上，即使存在干扰；坚守公司员工手册标准。

（2）领导他人。明确对自己和他人的期望，设立高的绩效标准；观察其他人的工作进度，当目标改变、未能实现时及时调整努力方向；找出完成团队目标所需要的行动步骤；用指标和数据来预测并解决问题，以防实现目标的进程被打断；为了完成关键或困难的任务而付出额外的努力；为实现目标排除障碍；找出实现目标所需的资源；坚守公司员工手册标准。

麦当劳人才盘点

人才盘点是系统化识别高潜人才的重要手段，人才盘点同时也是对人才进行系统管理的一种流程。一个简单、便捷的人才盘点过程常常包括了“建

标准、评价人才、盘点人才”三个基本环节。以下是麦当劳为部门经理筛选后备人才时所实施的人才盘点活动流程：

（1）建标准。建标准是第一步，在该项目中，我们选择能力与业绩作为基础性评价指标，价值观、动机、经验作为匹配性指标进行评价。

基础性评价指标，在能力维度，我们关注高潜力人才的领导力测评，从品格、个人能力（如问题分析与解决、专业技术与技能创新、发展自我）、关注结果（结果导向、设定挑战性目标、积极主动）、人际交往（沟通、激励、建立关系、协作）以及引领变革（战略思维、推动变革）五大维度进行评价。在业绩维度、开发业绩测评工具领域，从领导结果（组织氛围）、绩效结果等维度进行评价。

匹配性指标，则通过开发价值观（组织承诺）、动机测评工具，帮助管理者识别高潜人才。经验维度，则作为补充性指标，以备人才盘点会议召开使用。

（2）评价人才。评价人才过程中，摈弃纯粹个人经验判断或工具依赖的做法，而采用线上评估与线下评估相结合的方式，保证评估的准确性。

在能力评估维度，采用领导者测评工具，在全球数据常模中，进行比对、评价与分析，帮助管理者认识测评对象的领导力现状。

在业绩、动机与价值观维度，采用测评工具进行线上测评，准确了解学员的业绩表现、动机偏好以及组织承诺情况。在测评工具开发过程中，结合行业绩效导向、人才流失严重等实际情况，还要特别考虑人才保留与激励因素，保障测评的全面性。

除线上评估外，还采用线下评估，通过对候选人才直接上级的深层次沟通，深入了解测评对象的行为表现、业绩表现、组织承诺、激励偏好、工作经验等情况。通过线上线下的评估，获取更全面、更深入的信息，为人才盘点提供准备。

（3）盘点人才。在系统化盘点人才之前，需做好系统准备，如领导力、业绩、动机、价值观测评报告、九宫格人才盘点沙盘等。参与人才盘点会的人员不宜过多，以免低效和相互干扰，可选择对高潜人才相对熟悉的中高层管理者参加。在该项目中，我们邀请公司高层管理者、评估对象的直接上级参加，在人力资源部同事主持下进行召开人才盘点会。

会议流程包括以下环节：

首先，人力资源部介绍项目背景，帮助高层对项目背景、目标、操作思路、价值与意义等形成全面的认识。

其次，外部专家汇报测评报告。由外部测评专家介绍测评理论、工具、方法以及测评结果，从专业测评角度形成对候选人才的能力、业绩以及其他匹配性指标的判断。

再次，沙盘研讨。在测评工具所得出的九宫格沙盘基础上，由外部专家担当促动师，引导与会者对人才九宫格分布进行研讨，针对特别问题进行研讨，最终确定九宫格分布图。

在盘点会上，促动师角色至关重要。通过适当的引导，帮助管理者形成对人才盘点的正确认识，避免护短或其他有失公允的问题出现。

向麦当劳学习绩效管理

麦当劳不只是一家卖汉堡的公司，更是一家以人为本的公司，“成为雇员最喜爱的工作场所和方式”是其始终坚守的人才愿景。每一个公司的成功都有它独到的一面，麦当劳的成功离不开它重视人才的理念、顾客至上的宗旨和一套完善的培训与评估机制。

在员工绩效管理中，麦当劳采用绩效发展系统，它是为促进麦当劳雇员

的绩效表现和个人发展而设计的。利用绩效发展系统，麦当劳可以准确地鉴定出人才，并针对人才制定特别的发展计划，以帮助他们快速成长。在他们成长的同时也能为公司做出更大的贡献。

麦当劳的成功离不开其成功的管理，麦当劳成功地将其人才理念融入到绩效考核当中，对我国企业的发展有一定的启示和借鉴意义。麦当劳成功的管理思路如下：

（1）树立“以顾客为中心”理念，规划内部管理。企业要想持续地发展就必须以顾客需求作为企业经营活动的出发点。我国企业应借鉴麦当劳的经验，将“以顾客为中心”的理念融入到企业文化中，以此来指导企业员工的行为。

（2）注重品牌形象建设。良好的品牌形象是企业竞争的利器。麦当劳注重利用广告等方式培育和维护其温馨、友好、时尚的品牌形象，并着力创建轻松活泼的就餐环境。我国企业要学习麦当劳的经验，履行各项社会责任，做优秀的企业公民，以提升品牌的形象和美誉度。

（3）完善企业人才培养和晋升机制。麦当劳采用人才引进的“内升制”，绝大部分经理都是从基层做起，这使得他们熟悉岗位职责，能很快适应管理工作，而且公司文化的影响和经验的积累，也铸就了员工忠诚度。我国的很多企业都采取“外求制”，员工忠诚度低和跳槽率高的问题严重影响企业的长远发展。



Q&A 姚老师答疑解惑

问：战略与绩效的关系是什么样的？

姚老师：战略来源于公司愿景与使命，战略是为了实现公司愿景与使命。而绩效管理可以分解战略与实现战略。绩效管理就是把战略落实到每个团队、每位员工的日常工作中。

思、悟、行

问：过程管理和结果管理如何结合起来？

姚老师：绩效管理就是过程管理与结果管理的结合。通过日常管理进行过程管理，比如月度会议，一对一沟通等。通过定期考核进行结果管理。绩效管理本来就是一个持续沟通的过程，通过沟通进行过程与结果的管理。

思、悟、行

问：员工较多的基础性岗位，如何避免绩效平均主义？

姚老师：基础性岗位是公司大部分的岗位。避免平均主义，一种方法可以使用强制分布。另外由于很多非量化工作的存在，基础性岗位更注重服务态度等定性要素，建议加入服务类指标、内部反馈等指标给予区分。

思、悟、行

问：员工个人目标如何与实际工作结合？

姚老师：个人目标必须来自于本人工作职责和日常工作结果。这样才能与实际工作结合。

思、悟、行

问：个人发展计划（IDP）如何不流于形式？

姚老师：IDP每位员工都应该制定，需要通过系统或者表格的形式记录下来。另外，在半年度回顾时，经理要检查是否完成，人事部门也可以抽查监督。

思、悟、行

问：绩效考核如何促进员工积极性？

姚老师：绩效考核公平公正，结果与奖励能充分结合，员工才会真正被激励到。因为他们希望看到努力工作是有回报的，这个回报可以是物质的，也可以是精神的。所以，不管员工是追求成就感、归属感、还是权利、安全感，他们都能从绩效管理的结果运用中得到，这样才能真正激励他们。

思、悟、行

问：绩效的奖惩机制不明确，怎么办？

姚老师：可以逐步改善目前的绩效结果与奖励的运用。从考核奖金分配开始，然后与年度加薪挂钩，最后与晋升培训等挂钩。

思、悟、行

问：进入人才库，一定要给候选人晋升的机会吗？

姚老师：进入人才库，表明此员工是公司希望培养的候选人，但并不是说本年度一定有晋升的机会。是否有晋升机会，还要看业务发展以及岗位的空缺。所以人事部门需要告诉所有进入人才库的员工这个规则。

思、悟、行

第七章

阿里巴巴：价值观与文化考核的不二法门

企业核心竞争力是指企业竞争力中那些最基本的、最活跃的、最能保持企业长期稳定的竞争优势，并获得稳定的超额利润的竞争力。

07



案例 | 阿里巴巴的文化价值观

1999 年，本为英语教师的马云与另外 17 人在中国杭州市创办了阿里巴巴网站，为小型制造商提供了一个销售产品的贸易平台。现在的阿里巴巴是拥有超过 800 万网商的电子商务网站，是中国第一大对外贸易平台，全球最大 B2B 电子商务交易平台。

阿里巴巴收购雅虎时，马云曾明确指出："有一样东西是不能讨价还价的，就是企业文化、使命感和价值观。"马云把阿里巴巴的成功很大一部分归功于文化，他认为文化的最终体现就是"言行举止"。马云表示"诚信是阿里巴巴最重要的价值观之一，这包括我们员工的诚信，以及我们为小企业客户提供一个诚信和安全的网上交易平台。任何违背我们文化和价值观的行为都不能被接受"。

自 2008 年金融危机以来，欺诈事件一直不断，2011 年 2 月 21 日，阿里巴巴 B2B 公司宣布，2010 年阿里巴巴平台上的 2000 余家"中国供应商"客户涉嫌欺诈。公司为维护"客户第一"的价值观及诚信原则，清理涉嫌欺诈的"中国供应商"客户，阿里巴巴 CEO 卫哲和 COO 李旭晖双双引咎辞职，原淘宝网 CEO 陆兆禧接任。与此同时，马云向客户和员工公开强调，在价值观问题上公司不会做任何妥协。阿里巴巴表示，公司决不能仅仅变成一家赚钱的机器，让天下没有难做的生意才是其使命所在。

马云认为，公司目的是为客户创造价值，客户给了公司钱，而员工是让这些目的变成现实的过程，没有员工的创新和辛勤的努力不可能有很好的收

入。当然股东利益第三，股东利益是个结果。

2016年9月12日，阿里公司为庆中秋开展的一个内部抢购月饼活动，四位阿里安全部的程序员“发挥特长”，利用系统漏洞编写了可以无限抢购的程序，“刷”得了124盒月饼的购买权。当事人称初衷只是“几个年轻的安全技术男的一个技术玩笑”。为了维护企业文化，阿里巴巴决定“挥泪斩马谡”，四人马上被解雇。此事件发生以后，很快成为了热门话题，在社会上引起了广泛的讨论，有人说就应该开除；有人说阿里巴巴太绝情；有人说快来我们公司……阿里巴巴认为4位员工采用技术手段作弊，对其他员工造成了福利分配的不公正，更重要的是，安全部作为平台规则的捍卫者，使用工具作弊触及了诚信红线。

◎点评

阿里巴巴成立至今，全球十几种语言400多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。全球著名的互联网流量监测网站对全球商务及贸易类网站进行排名调查，阿里巴巴网站排名首位。

“倾听客户的声音，满足客户的需求”是阿里巴巴生存与发展的根基。调查显示：阿里巴巴的网上会员近五成是通过口碑相传得知阿里巴巴并使用阿里巴巴；各行业会员通过阿里巴巴商务平台双方达成合作的占总会员比率近五成。

阿里巴巴有个流传很广的管理理念就是东方的智慧，西方的运作。马云认为东方人有深厚的智慧积淀，但在商业运作能力上有所欠缺，家族作风、小本本主义、小心眼，这些东西都不行。西方很多东西用制度来保证，而中国是用人来保证。因此，在公司的管理、资本的运作、全球化的操作上，马

云均毫不含糊地“全盘西化”。

在阿里巴巴发展过程中，遇到了很多困难，建立了一套自己的文化和价值观体制，阿里巴巴在发展中摸索出唯一不变的理念——和客户共同成长。

阿里巴巴核心竞争力：绩效管理

企业核心竞争力是指企业竞争力中那些最基本的、最活跃的、最能保持企业长期稳定的竞争优势，并获得稳定的超额利润的竞争力。核心竞争力是能使企业在复杂多变的竞争环境中得以长期生存和发展的能力，企业唯有靠核心竞争力才能活下去。企业的决策、组织，企业的品牌、文化、创新，产品的销售渠道以及员工的工作能力等元素作为一个整体构成了企业的核心竞争力，而绩效管理的目的便在于充分利用企业所拥有的各种资源，使组织高效地运转，提高组织绩效，实现组织的既定目标。通过绩效管理可以发现员工在工作中存在的各种问题并给出修正方案，帮助企业优化业务流程，促进企业与员工的有效沟通，提高员工的工作效率。

阿里巴巴集团绩效负责人曾说过：“绩效管理很简单，就是日常管理。绩效管理不仅管结果，更要管理的过程。”日常管理指的便是绩效管理的过程管理。很多公司在绩效管理中，注重绩效考核的结果、公司 KPI（关键绩效指标）的完成情况，实际上绩效管理的过程才能够真实反映一家公司绩效管理水平的高低。

●阿里巴巴绩效管理的流程

绩效管理是包括几个重要的组成部分，这几个组成部分彼此之间存在紧密的联系，任何一个环节在执行上出现问题都会对绩效管理的整个体系带来负面影响。阿里巴巴绩效管理的流程包含从目标设定、自我评价、经理评价、

HR审核到绩效反馈面谈，具体如图7-1所示。实际上大部分企业的绩效都是按照这个流程设计的。



图7-1　阿里巴巴绩效管理流程

（1）目标设定。目标设定是指在绩效管理周期开始时，各级管理者和员工就在该绩效周期内要做哪些事情、什么时候完成、做到什么程度等问题进行讨论、沟通，达成一致后设定的目标。绩效目标设定不仅仅是管理者指派给员工的工作计划那么简单，作为绩效管理流程的起始环节，更加强调通过互动式的沟通手段使管理者和员工在如何实现绩效的问题上达成共识，这样的目标对公司、对员工才有意义。

（2）自我评价。自我评价即在绩效周期结束的时候，员工对自己工作评价的环节。通过员工给自己的工作打分，对自己的工作进行评价，不仅可以增加员工对绩效管理的参与度，还可以更熟悉公司的绩效管理体系。

（3）经理评估。经理评估即在绩效周期结束的时候，公司经理对下属员工进行评价的环节。经理评估是为了明确员工的能力、工作状况和工作适应性，以及其对组织的相对价值进行有组织的、实事求是的评价。在评价过程中公司经理应遵守公平公正的原则，否则无法实现评估的目的。

（4）HR 审核—汇总提交审批。在自我评价和经理评估之后，这些评估不能马上起效，经理打完分后，须经过公司 HR 的审核，最后到公司的批准，才能产生绩效考核的最后结果。

（5）反馈—面谈。在绩效评估产生最终结果后，公司管理者和员工之间进行绩效评估面谈，使员工充分了解和接收绩效评估的结果，并由管理者指导员工在下一周期如何改进绩效。在绩效面谈过程中，管理者需要向员工传达绩效考核的结果，包含员工的绩效是否已经符合公司的要求、哪些是需要改善的地方、哪些是做的好的地方。

阿里巴巴的价值观：六脉神剑

当阿里巴巴收购雅虎时，马云曾明确指出："有一样东西是不能讨价还价的，就是企业文化、使命感和价值观。"阿里巴巴的厉害之处在于把企业文化当真，认真执行。公司的文化和价值观用来弥补制度的不足，而文化和价值观本身是需要制度来保障的。阿里巴巴最独特的是把文化和价值观纳入考核，季度考核有 50%的业绩是和文化与价值观紧密相连的。

阿里巴巴的价值观名字叫六脉神剑。分别是：客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业，如图 7-2 所示。其中三剑是做人的：诚信、激情和敬业，是基础；二剑是做事：团队合作、拥抱变化，它是中间力量；而剩下的一剑，则刺中要害，点名方向，说的是"客户第一"，这个是六脉神剑最深的功力所在。

客户第一
关注客户的关注点，
为客户提供建议和资讯，
帮助客户成长

团队合作
共享担当，
以小我完成大我

拥抱变化
突破自我，
迎接变化

激情
永不言弃，乐观向上

诚信
诚实正直，信守承诺

敬业
以专业的态度和平常的心态
做非凡的事情

图 7-2　阿里巴巴价值观

（1）客户第一。阿里巴巴是一家现代服务业的公司，靠服务吃饭；尊重客户才能得到服务的机会，本条的关键就是尊重与服务。客户第一首先要明确谁是自己的客户。客户的定义包括内部客户和外部客户，例如：购买产品服务的客户，在工作中和你合作的同事、供应商、应聘者等；员工在工作中必须以客户目前和潜在的需求为导向思考问题，解决问题。

（2）团队合作。团队合作不仅仅是积极参与团队建设的活动，对同事礼貌，更重要的是理解团队成员，能够通过良好的沟通达到优先级的协同，结果良好，平凡人做非凡事。团队合作的逻辑：从积极融入、认同同事（乐于接受同事的帮助），到参与团队讨论，到主动提供帮助，到和各种类型同事合作，再到能够影响团队的氛围，从易至难，高度不断增加。

（3）拥抱变化。拥抱变化不仅仅是被动地接受一些变化，更高的境界是

在对工作充分了解的情况下能够采纳更富有创新的解决方案，同时给绩效带来突破性的提高。

（4）诚信。坚守承诺，言出必践（KPI、社会责任感都是承诺）。诚信所包含的意义广泛，从为人正直、不说谎，到正确反应问题、提出建设性意见，到不传播议论同事，到勇于承认错误、承担风险与责任，再到勇于指出纠正侵害公司的行为。

（5）激情。真正的激情是热爱、可持续、积累，愿意为之付出。今天的最好表现是明天的最低要求。激情的含义从认同企业文化开始，到不计较个人得失，到不断的自我激励、始终乐观且影响同事，再到不满足于既得的成绩、不断追求更高的目标，是对内心舒适度的巨大挑战。生于激情，死于安乐。

（6）敬业。自己的工作自己热爱，尊重热爱自己的工作，才能不断地钻研自己的工作。马云曾说："我坚信今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但是绝大部分人死在'明天晚上'，所以你必须每天都要努力，勤奋未必让你成功，但是不勤奋，一定不会成功。"

●阿里巴巴为什么要考核价值观

马云曾说过："我们的梦想是通过发现新的生意方式创造一个截然不同的世界。"这句话可以理解为阿里巴巴的企业愿景，而所谓新的生意方式自然指得是电子商务这一块内容，阿里巴巴的使命是"让天下没有难做的生意。"

阿里巴巴的前首席人才官彭蕾曾经说过，阿里巴巴考核员工的价值观是因为阿里巴巴有很多年轻人。首先，年轻人刚刚从学校毕业出来，加入到阿里巴巴，他们的沟通技巧、团队合作等能力都无法达到公司的要求，所以阿里巴巴需要在这些能力上面去训练和强化。其次，在追求个性的现代社会，很多年轻人都带有他自己的价值观，他们的价值观很有可能跟阿里巴巴的价值观不相符合，过去不进行强化训练、考核、培养，最后员工个人的价值观

可能会冲散、冲毁公司的价值观，这也是阿里巴巴这么强调价值观考核的一个原因。

阿里员工的绩效考核

阿里巴巴员工绩效考核的内容由两部分组成：业绩考核和价值观考核。业绩和价值观各占 50%，价值观是一个门槛，不论业绩考核的 KPI 完成的有多优秀，只要价值观考核不及格则绩效考核不及格。每季度第一周完成考核，全年业绩为四次考核的平均值。阿里巴巴对员工绩效考核结果实行强制打分制和部门内 3-6-1 排序的末位淘汰制如图 7-3 所示。3-6-1 是指绩效考核的最终结果是 30% 的优秀，60% 的中等，10% 需要改善。也就是说，30% 的员工可以评为最好，10% 的一定会被评为较差，60% 的人为一般水平——这是强制分布的，每次考评，团队的分数都要符合这个 3-6-1 的分布。阿里巴巴员工业绩考核衡量指标表，如表 7-1 所示：



图 7-3 阿里巴巴员工考核

表 7-1　阿里巴巴员工业绩考核衡量指标表

序号	目标	衡量指标	评分标准	权重
1	质量	品控评分	品控质量评分（普座排名）	30%
		客户满意度	满意度三项（普座排名）平均，重点参考满意率数据	10%
2	效率	日均完结量	中心普座排名	15%
		日均呼入量	中心普座排名	15%
3	业务能力考核	每月考试，专题考试	中心排名	10%
4	综合表现	日常工作表现	服务规范执行情况（含小记规范，转交规范，回访规范等）	20%
			对网站、产品、流程的改进、优化建议的提交情况	
			综合表现：如过程指标无明显异常、投诉、表扬情况等	

● 阿里巴巴员工业绩考核

阿里员工业绩考核主要考核员工目标的完成情况以及完成目标的过程中所展现的胜任能力和职业素养。

业绩考核各项衡量指标的说明：由品控对电话质量进行评分，根据电话服务质量标准，品控通过抽查方式，每周随机抽取同等数量的电话作为考评依据，得出电话质量评分，每季度最后得分为每周得分的平均分如表 7-2 所示。

（1）当季周均质量排名在前 5%——4.5 分 /5 分

（2）当季周均质量排名在前 20%——4 分

（3）当季周均质量排名在前 35%——3.75 分

（4）当季周均质量排名达到前 85%——3.5 分

（5）当季周均质量排名在后 15%——3.25 分

（6）当季周均质量排名后 10%——3 分（90% 后区段）

（7）当季周均质量排名末尾且低于普座平均值 10%——2.5 分

表 7-2　阿里巴巴绩效打分表

<table>
<tr><th>打分</th><th>定义</th><th>分布</th><th>分布</th></tr>
<tr><td>5</td><td>杰出</td><td rowspan="3">≤ 20%</td><td rowspan="4">≤ 35%</td></tr>
<tr><td>4.5</td><td>持续一贯地超出期望</td></tr>
<tr><td>4</td><td>超出期望</td></tr>
<tr><td>3.75</td><td>部分超出期望</td><td></td></tr>
<tr><td>3.5</td><td>符合期望</td><td></td><td>50%</td></tr>
<tr><td>3.25</td><td>需要提高</td><td rowspan="3"></td><td rowspan="3">≥ 15%</td></tr>
<tr><td>3</td><td>需要改进</td></tr>
<tr><td>2.5</td><td>不合格</td></tr>
</table>

阿里管理层绩效考核

不论企业的绩效管理系统层次结构如何复杂，都必然存在两个最基本的层次：员工绩效考核和管理层绩效考核。在阿里巴巴管理人员和员工是分开考核的，管理人员的考核包含业绩考核和价值观考核两个方面，价值观考核与员工价值观内容相同，业绩考核的内容包含定策略、建团队、拿指标三个

方面，如图 7-4 所示。管理人员也要参加强制分布。

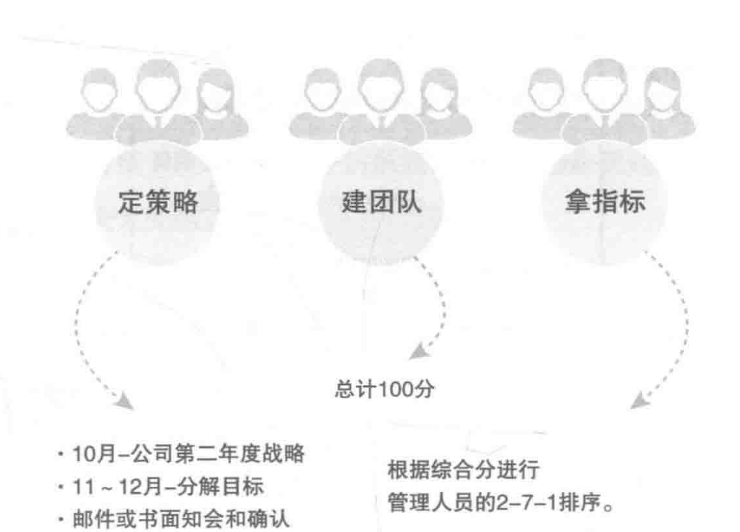


图 7-4　阿里巴巴管理人员业绩考核内容

（1）定策略。它考核的是管理人员战略管理能力。

（2）建团队。考核的是管理人员带领团队、管理团队的能力。

（3）拿指标。也就是说具体的一些财务指标，工作量化的指标。

阿里人才“动物园”管理

绩效考核实施成功与否，关键在于绩效考核结果的应用，绩效考核的结果可以为人力资源管理和其他管理决策提供大量有用的信息。在阿里巴巴，人力资源管理者根据 50% 的业绩和 50% 的价值观，把所有员工、管理者放到人才管理地图上，这张图被称之为动物园人才地图。在阿里巴巴，公司员

工通过绩效考核被分为：野狗、明星、兔子、狗、牛五种，如图 7-5 所示：



图 7-5 阿里巴巴人才考评体系

（1）野狗。业绩优秀，但价值观不符。这些员工 CPI（一般绩效指标）、KPI（关键绩效指标）都非常优秀，但价值观不符合阿里巴巴的要求，员工会被公司辞退。

（2）兔子。没有业绩的老好人。这些员工价值观符合阿里巴巴的要求，但业绩非常差，马云曾说：“我们为努力鼓掌，为结果付酬。”对于这些员工公司会进行一些培训，如果一段时间后绩效考核仍旧不达标，公司会辞退这些员工。如果未来工作能力提升了，阿里巴巴还会欢迎他们的加入。

（3）明星。有业绩也有团队精神。如果是动物的话，把它称之为猎狗，猎狗是公司最欢迎的，这些人肯定是要得到更多的奖励，更多的晋升。

（4）狗。业绩和价值观都不达标。对于这些员工阿里巴巴会直接辞退。

（5）牛。业绩一般达标，价值观基本相符。这些人是公司的大部分员工，也是公司的中流砥柱。

绩效激励留住阿里巴巴人才

优秀的人才通常都希望自己的成果能得到别人尤其是上级领导的认可；而不努力的员工则是希望谁也不知道。留住优秀员工，淘汰差的员工，绩效考核是很有效的方法。良好的绩效评估系统，可以使企业甄别出优秀的人才，并因此使双方都大大受惠。

阿里巴巴对于公司人才的定位非常清晰，通过绩效考核中业绩、价值观的考核，判断员工的工作能力和价值观，然后提供给员工一些发展机会，而那些不好的员工，公司会坚决地处理。

阿里巴巴集团为员工提供行业富有竞争力的薪资，根据员工的年度绩效，提供不同档次的年终奖金，优秀员工除了能得到丰厚的奖金外，还能得到绩效股权和不同类型的特殊奖励。与此同时，从 2010 年开始，年终奖不再与工资挂钩，而是根据员工对公司的贡献分配，它由所属子公司、部门还有个人的绩效所决定。

绩效考核结果通常会被作为员工职务调整的依据，阿里巴巴通过运用绩效考核，对公司员工薪酬进行分配、员工职务进行调整，运用绩效激励方式留住企业的优秀人才。阿里巴巴绩效奖励包含加薪 / 股票期权、奖金、培训机会、晋升与轮岗等，如图 7-6 所示：

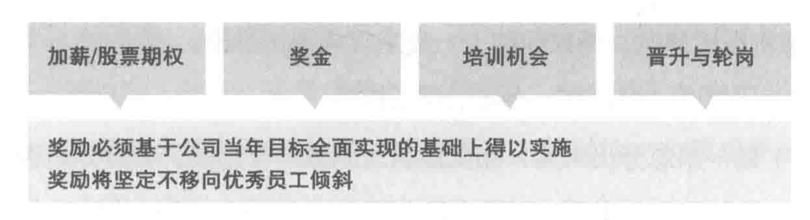


图 7-6　阿里巴巴绩效结果的运用

（1）加薪 / 股票期权。加薪是将基本薪酬的增加与员工在绩效考核中所获得的评价等级联系在一起的一种基本薪酬增加方式。

（2）奖金。年度奖金以及项目奖金。

（3）培训机会。参加公司内部或者外部的培训。

（4）晋升与轮岗。年度晋升与轮岗，或者根据业务要求的临时性晋升与轮岗。

阿里巴巴价值观考核

价值观考核实行通关制，即大家应该首先做到较低分数的条款，然后进阶至较高级的条款，依此原则，若较低分数未能做到，则没有机会进阶。阿里巴巴的价值观考核最重要的功能其实不在于考核本身，而在于价值观的传递和强化。尽管价值观考核占绩效考核的 50%，但在实际执行中，阿里巴巴几乎不会因为价值观考核分数低而直接开除员工，除非是越过了道德底线。

●打分规则

每一条若只做到部分，可以评 0.5 分；如要扣分，需对员工当面说明；0.5 分（含）以下，或是 3 分（含）以上，需要上级主管书面说明。

●经理价值观评分步骤

（1）平常观察到员工某一种行为时，一定要问自己，这是怎样的水平，就某个案例很困惑时，请找你的上一级主管或 HR 讨论。

（2）评估时，针对每一小条给员工打分。

（3）每一条总分出来后，团队成员之间做一个比较，看打分是否合理。

（4）6 条总分出来后，团队成员之间做一个比较，看打分是否合理。

（5）准备和员工沟通会遇到的问题，若感到很困难，请找你的上一级主

管或 HR 讨论。

（6）和员工对话时，立场坚定，信息明确。

●价值观评价注意事项

价值观评价功夫在平常：平时关注细节、细小的行为，员工会感觉自己受到关注，主管的关注对于员工的肯定是很管用的。

（1）价值观得分在 27 分及以上，不影响总评分数，但要指出价值观改进方向。

（2）价值观得分在 18 分～ 27 分之间，扣除业绩分 15%。

（3）价值观得分在 18 分以下，无资格参与绩效评定，奖金全额扣除。

（4）任意一项价值观得分在 1 分以下，无资格参与绩效评定，奖金全额扣除。

●价值观评价——客户第一

1 分：尊重他人，随时随地维护阿里巴巴形象。

2 分：微笑面对投诉和受到的委屈，积极主动地在工作中为客户解决问题。

3 分：与客户交流过程中，即使不是自己的责任，也不推诿。

4 分：站在客户的立场思考问题，在坚持原则的基础上，最终达到公司和客户都满意。

5 分：具有超前服务意识，防患于未然。

●价值观评价——团队合作

1 分：积极融入团队，乐于接受同事的帮助，配合团队完成工作。

2 分：决策前发表建设性意见，充分参与团队讨论；决策后无论个人是否有异议，必须从言行上完全予以支持。

3 分：积极主动分享业务知识和经验；主动给予同事必要的帮助；善于

利用团队的力量解决问题和困难。

4分：善于和不同类型的同事合作，不将个人喜好带入工作，充分体现“对事不对人”的原则。

5分：有主人翁意识，积极正面地影响团队，改善团队士气和氛围。

●价值观评价——诚信

1分：诚实正直，表里如一。

2分：通过正确的渠道和流程，准确表达自己的观点；表达批评意见的同时能提出相应建议。

3分：不传播未经证实的消息，不背后不负责任地议论事和人，并能正面引导，对于任何意见和反馈“有则改之，无则加勉”。

4分：勇于承认错误，敢于承担责任，并及时改正。

5分：对损害公司利益的不诚信行为正确有效地制止。

●价值观评价——激情

1分：喜欢自己的工作，认同阿里巴巴企业文化。

2分：热爱阿里巴巴，顾全大局，不计较个人得失。

3分：以积极乐观的心态面对日常工作，碰到困难和挫折的时候永不放弃，不断自我激励，努力提升业绩。

4分：始终以乐观主义的精神和必胜的信念，影响并带动同事和团队。

5分：不断设定更高的目标，今天的最好表现是明天的最低要求。

●价值观评价——敬业

1分：今天的事不推到明天，上班时间只做与工作有关的事情。

2分：遵循必要的工作流程，没有因工作失职而造成重复错误。

3分：持续学习，自我完善，做事情充分体现以结果为导向。

4分：能根据轻重缓急来正确安排工作优先级，做正确的事。

5分：遵循但不拘泥于工作流程，化繁为简，用较小的投入获得较大的工作成果。

●价值观评价——拥抱变化

1分：适应公司的日常变化，不抱怨。

2分：面对变化，理性对待，充分沟通，诚意配合。

3分：对变化产生的困难和挫折，能自我调整，并正面影响和带动同事。

4分：在工作中有前瞻意识，建立新方法、新思路。

5分：创造变化，并带来绩效突破性地提高。

向阿里巴巴学习价值观绩效考核

绩效考核在互联网公司很常见，随着绩效管理在我国的落地实践，已经成为企业管理的重要工具。然而，绩效考核制度在实际的运作中，由于各种原因常常会引起众多争议，被员工诟病，绩效考核如何运用才能真正成为维持公司运转的有力手段?

阿里巴巴绩效管理体系的基本理念和框架借鉴自GE，2001年，为GE服务了25年的关明生加盟阿里巴巴，帮助阿里巴巴打造了一套与国际接轨的绩效管理体系，奠定了阿里巴巴绩效管理的基础。借鉴并进一步强化了GE对价值观的推崇，阿里巴巴采用了“活力分布曲线”法则，以及基于这个法则的淘汰和激励机制，对表现优异的30%员工，阿里巴巴在物质、精神和个人发展方面都提供更多激励。

很多人说阿里巴巴的核心价值观成就了今天的阿里巴巴，马云十分看重企业文化对员工的影响力，他认为：“作为CEO和创始人，最大的职责就是企业文化的推广者，这也是任何创业者和CEO首要任务之一。”对于创业初

期的中小企业来讲，打造优秀的企业文化，是企业获得长足发展的源泉。

下面我们为大家提供价值观考核的落地方法。

首先，企业需要做的是提炼价值观：

（1）核心层共同参与。

（2）确保价值理念反映公司长远目标。

（3）注重价值观对变革的关键驱动因素。

（4）价值理念应该激励人心和使用简单易懂的语言。

其次，价值观提炼之后，需要融入企业：

（1）融入与企业生存与发展的一切行动。

（2）融入战略、结构、责权体系、流程、领导风格。

（3）融入与员工有关的每一个程序——雇佣方法、业绩考评系统、晋升和奖励标准，甚至辞退政策。

价值观体系不仅要具有时代特色、行业特色，更要求带有企业特色和群体的个性，因而它不能从书本上抄来，只能从企业自己的实践与管理实践中提炼。运用企业理念传达组织的价值观，与绩效考核充分结合，动员并鼓励全体员工为实现组织的目标而努力，是一项重要的任务。



Q&A 姚老师答疑解惑

问：团队比较年轻，文化还在摸索，KPI 怎么设置呢？

姚老师：年轻的团队，建议 KPI 侧重在业务方面。文化还在不断发展与摸索阶段，可以通过活动 / 项目来发展文化。等文化有一定基础后，慢慢融入考核，权重也可以由少到多。等公司业务稳定、文化基础打好，需要巩固阶段，我们的文化考核权重可以加大。公司一旦壮大，就不是靠个人，而是靠文化去招人和留人了。

思、悟、行

____

____

____

____

问：如何来考核价值观与文化呢？

姚老师：首先定义好本公司价值观与文化，例如客户第一、团队合作、激情、诚信等。根据价值观与文化，定义出不同级别的行为。这个过程人力资源部门可以自己实施，也可以邀请外部资源一起配合制定实施。制定好级别之后，需要通过不断的培训与宣传让大家知晓，然后开始实施。

思、悟、行

问：推行过一个胜任力考核，却流于形式，怎么办？

姚老师：第一，考核是否严肃，是否和考核等级挂钩，是否占一定的比重；第二，实施后需要运用。胜任力考核，建议与晋升挂钩、与人事制度挂钩，这样大家自然重视起来。

思、悟、行

问：A轮创业公司是否适合采用阿里巴巴的考核方式？

姚老师：创业型公司可以参考阿里巴巴的做法，员工业绩考核加价值观考核。但是比例可以调整，毕竟发展阶段不同，追求的侧重点不同。

思、悟、行

问：如何打破考核大锅饭？

姚老师：目前大部分公司用强制分布的方式来打破大锅饭，规范经理们的打分行为，强迫他们区分绩效的差异性，这是个有效的方法。

思、悟、行

问：KPI 考核中，月度工作重点事项可以拿来做考核项吗？

姚老师：月度考核中肯定有一些工作无法全部纳入到 KPI。重点工作或者项目也可以纳入考核范围，或者有些公司用工作态度划分等级也可以。不是所有的指标一定要量化，我们允许有非量化的指标出现，我们也允许经理通过观察行为来为员工打分。

思、悟、行

问：绩效考核结果如何与培训挂钩？

姚老师：哪些人需要在绩效考核后参加培训呢？最主要的是绩效不达标的员工。我们需要分析他们哪里出了问题，尤其是在技巧和知识方面的，我们需要通过培训解决。可以是单独培训，也可以参加培训班。如果考核优秀的人，需要晋升，那我们需要安排新管理岗位的能力培训。绩效结果可以作为培训需求的一个收集途径，培训部门尤其应该重视。

思、悟、行

问：绩效工资和固定工资的比例如何设置才合理？

姚老师：对于普通员工，固定工资应该大于绩效工资；对于销售相关人员，绩效工资应该大于固定工资。具体比例建议由人力资源部门、财务部门与公司高层一起根据公司的整体奖金预算来制定。

思、悟、行

第八章

华为：中西绩效考核方法的最佳组合

华为的绩效体系分为三个部分，即KPI设计、绩效考核以及绩效应用，这三个部分通过绩效管理组织和考核责任体系来实现。



案例 | 从上到下层层引导和灌输

华为是全球领先的信息与通信解决方案供应商，致力于为电信运营商、企业和消费者等提供有竞争力的综合解决方案和服务。目前，华为的产品和解决方案已经应用于140多个国家，服务全球1/3以上的人口。

华为总裁任正非时常对每一员工灌输一种理念，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路。不怕从零开始，只怕从未开始。任正非经常告诉员工“企业就是要发展一批狼”，而他自己正是企业里的那匹狼王。谁能想到一个44岁的男人，在经营中被骗了200万，被国企南油集团除名，曾求留任遭拒绝，还背负200万债务；没有资本、没有人脉、没有资源、没有技术、没有市场经验，却成功逆袭，用27年把华为带到世界通讯行业第一位！

“狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗。企业要扩张必须有这三要素。我努力构筑这样一种宽松环境，让大家去努力奋斗，新机会出现时，自然会有一批领袖站出来争夺市场先机。每个部门都要有一个狼狈组织计划，既要有进攻性的狼，又要有精于算计的狈。”此话听起来有些血腥，但现实让任正非觉得更残酷。任正非深知，华为公司与跨国集团的竞争，就像一个刚离开母亲的孩子要与狼搏斗。此时唯一的方法只有迅速让孩子也成为狼。

华为是个只认同贡献不认同资历的企业，在华为发展史上，曾有过19岁的少年班毕业生因贡献突出被提为副总工程师的纪录。实际上，在“华为”这样的企业，大多数人淡泊于职务高低，贡献体现在他拥有的股份份额。一

位年仅34岁的常务副总裁所交纳的个人所得税就是十七八万元。但这份高额收入却没有终身保障，任何的收入都是与他的贡献成正比。

◎点评

华为曾经是一个名不见经传的民营企业，在短短的十几年间，发展成为中国电子信息百强企业利润率最高、研发投入率最高的通信网络企业。究其成功的原因，其魔力就在于独具特色的、富有活力的人力资源管理。

（1）富有活力的用人机制。建立内部劳动市场，允许和鼓励员工换岗，让员工掌握多种技能和适应竞争，促进人才的有效配置和激活沉淀层。通过发现员工的比较优势，最大限度地激发员工的潜力；通过持续的人力资源开发和培训实现公司人力资本增值的目标；通过职能工资制，促进人才能力的发挥。为干部提供机会，创造能担当重任的条件，高中级干部必须强制轮换，有效防止高中层管理人员在自己管辖的范围内形成局部势力或者合谋。

（2）有效的长短期激励机制。华为之所以能够吸引人才，一是因为这项事业的崇高性和辉煌远景，二是因为华为遵循“知本主义”，实行员工持股制度，在分配体制中能体现出知识劳动的价值，把崇高的精神追求与切身的利益回报相结合，是华为文化的最大特征。

（3）多渠道培养人才。内部建立培训制度，员工每年有7％的时间接受培训，年轻人一批批派往国外考察学习，一批批走向领导岗位。向十多所著名大学提供贷学金、奖教金或特殊津贴，依此建立长久的人才供应渠道。

（4）不唯学历，注重实际才干。华为提拔高学历的人才，也重用有实际才干的人才。华为不考理论，注重实际作业能力，干什么考什么，因此有学历是优势，没学历也不用自卑。这种考核机制逼着所有人都得奋力划船，争取进步。

华为企业价值链：价值评估

《华为基本法》第十六条指出“劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值”，这构成了华为价值评价体系的基石。从华为人力资源管理机制到绩效评价体系、绩效考核，再到考核结果的应用，华为绩效管理的整个流程都是建立在它的价值链基础之上，公司绩效管理也是围绕价值展开，这也是华为绩效看似与普通绩效管理无异，实则大放异彩的原因所在。华为企业价值链包含价值源泉、价值创造、价值评价、价值分配四部分，如图 8-1 所示：



图 8-1　华为企业价值链

（1）价值源泉。劳动生产是价值产生的唯一源泉，华为公司的价值是由华为公司员工劳动生产创造出来的。企业的招聘、资源的调配、员工的技能培训等人力资源的管理决定了企业的竞争力和企业的价值。华为作为目前国内企业人力资源领域的标杆，不管是招聘、绩效、任职资格、培训模块都成

了业界学习的典范。

（2）价值创造。员工完成工作目标、工作业绩的过程就是价值创造的过程。如何降低生产成本、加快生产过程、提高产品质量是企业在价值创造过程最关注的问题，而这些问题也正是绩效管理中需要关注和解决的问题。

（3）价值评价。当员工完成工作、创造出价值后对价值创造、工作过程的评价，也就是绩效管理中的绩效考核。

（4）价值分配。公司根据绩效考核的结果对经济利益进行分配，如奖金分配、薪酬分配、职务升降的调配等。

●华为绩效管理发展史

基于企业价值链基础之上建立的以价值为导向、以实用主义为原则的华为绩效管理模式，在企业二十多年的时间内经历了三个发展阶段。

（1）人事考核普及阶段。1995年～1997年将考核作为一个单一的过程，考核内容包括工作态度、能力和业绩三个方面，先在市场部进行试点。目的在于强化管理意识，推动管理观念的普及，进而提高管理水平。

（2）绩效考核优化阶段。1998年～2001年将考核作为绩效评价的工具，考核内容以绩效为中心。目的在于强化成果导向，推动员工务实、作实，不断提高工作水平。

（3）绩效管理升华阶段。2002年至今将考核作为目标导向，考核是一个管理过程，增加了跨部门团队考核的新内容。引导员工在目标指引下自我管理，形成自我激励和约束机制，不断提高工作效率。

华为绩效管理体系与目标体系

华为以目标为导向架构绩效体系，同时将绩效考核视为一个管理过程，

即以部门绩效、个人绩效以及实现企业价值创造为根本，并依赖管理者推动，而管理者需要完成本人绩效，负责所管辖员工、部门和流程的绩效。接下来我们要了解的是华为绩效体系构架。

●华为绩效管理体系

在独有的绩效文化的影响下，华为构建了自己的绩效体系。华为的绩效体系分为三个部分，即 KPI 设计、绩效考核以及绩效应用，这三个部分通过绩效管理组织和考核责任体系来实现。与众多的 KPI 一样，华为的 KPI 也是通过目标分解转换为绩效目标，然后设计 KPI 指标，如图 8-2 所示：

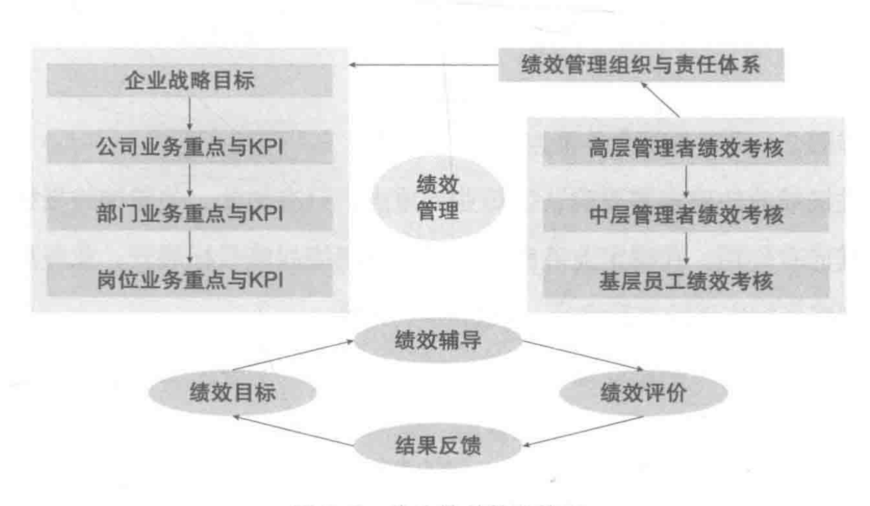


图 8-2 华为绩效管理体系

步骤 1：确定企业战略目标

企业的战略目标是企业在其经营过程中所要达到的市场竞争地位和管理绩效的目标，包括在行业中的领先地位、总体规模、竞争能力、分解能力、市场份额、收入、盈利增长率、投资回收率以及企业形象等。没有稳固的战略，

关键绩效领域和关键绩效指标也就成了无源之水。因此，明确的战略目标是企业战略有效实施的前提，如图 8-3 所示：



图 8-3　华为绩效目标分解体系

步骤 2：确定公司业务重点

关键绩效的确定需要确认公司业务重点，只有如此，关键绩效指标才能发挥其应有作用。在确定业务重点的时候要围绕战略目标展开，业务重点是推动战略目标实现的关键途径，如图 8-4 所示：



图 8-4　业务重点分析

步骤 3：确定 KPI

KPI（关键绩效指标）是衡量企业战略实施效果的关键指标。其目的是将企业战略转化为内部活动，建立一种不断增强企业核心竞争力和持续高效益的机制。KPI 的设计方法有以下三种：

（1）KPI 设计法之一　外部导向设计法（杠杆基准法）

杠杆基准法是通过与业界企业的相同关键绩效做比较，寻找差距，继而设计本企业的关键绩效行为。其模型如图 8-5 所示：

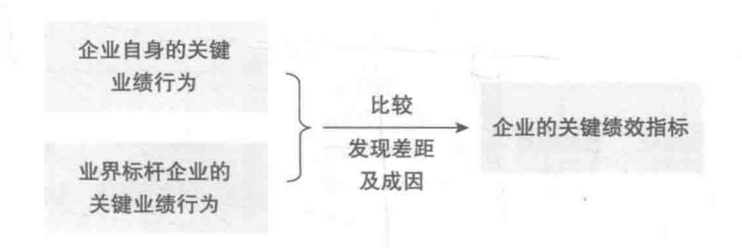


图 8-5　杠杆基准法模型

其优点为帮助企业明确目标，认清差距，以更好地确定重点工作和改进方向。其缺点为各企业所处发展阶段、自身状况、面临环境等不同，不可一味模仿。

（2）KPI 设计法之二　内部导向设计法——基于企业愿景与战略成功关键设计法

企业基于自身优劣或愿景目标而建立的指标体系，它强力支撑组织愿景、价值观的实现，促进企业核心竞争力的提升，并导致企业运营流程的优化。具体实现措施包括因素分析法和流程分析法。

（3）KPI设计法之三　综合平衡计分卡

综合平衡计分卡是企业最常用、最全面的绩效管理工具。平衡计分卡能有效解决制定战略和实施战略脱节的问题，堵住了“执行漏斗”。平衡计分卡系统包括战略地图、平衡计分卡以及个人计分卡、指标卡、行动方案、绩效考核量表。在直观的图表及职能卡片的展示下，抽象而概括性的部门职责、工作任务与承接关系等，显得层次分明、量化清晰、简单明了。华为平衡计分卡主要是依据公司的战略使命，围绕公司运营中的财务方面、顾客方面、内部运营方面、学习与成长方面来设计。其示意图如图8-6所示：

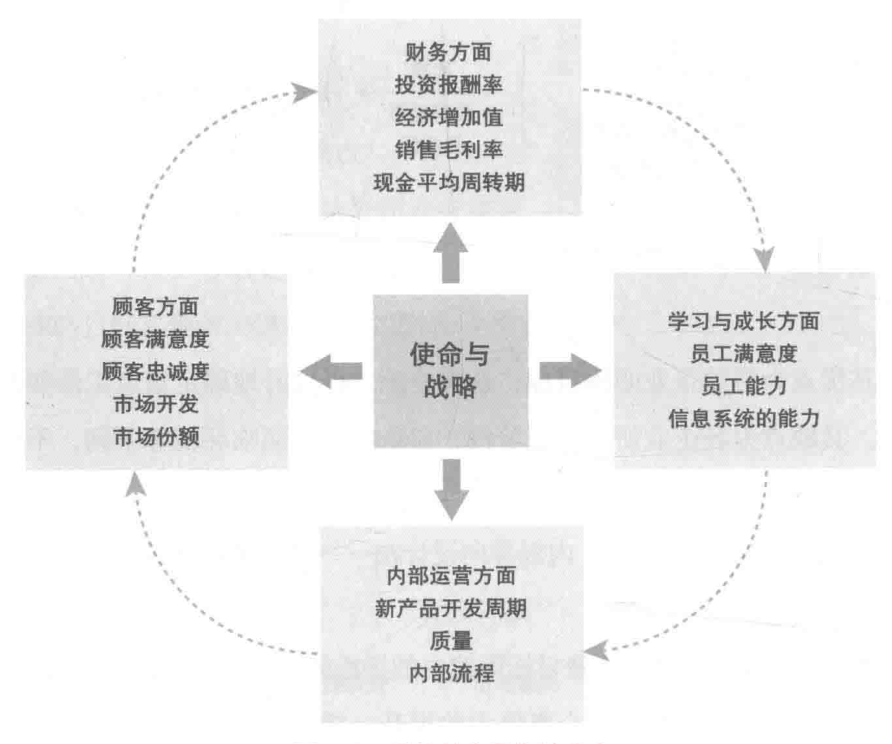


图8-6　华为综合平衡计分卡

① 财务方面。投资报酬率、经济增加值、销售毛利率、现金平均周转期。

② 顾客方面。顾客满意度、顾客忠诚度、市场开发、市场份额。

③ 内部运营方面。新产品开发周期、质量、内部流程。

④ 学习与成长方面。员工满意度、员工能力、信息系统的能力。

步骤 4：KPI 层层分解落实，建立公司 KPI 指标体系

将所得到的 KPI 指标层层分解，最终落实到部门和个人头上。最终的单项 KPI 指标需要以固有的、统一的形式反映出来，如图 8-7 所示：

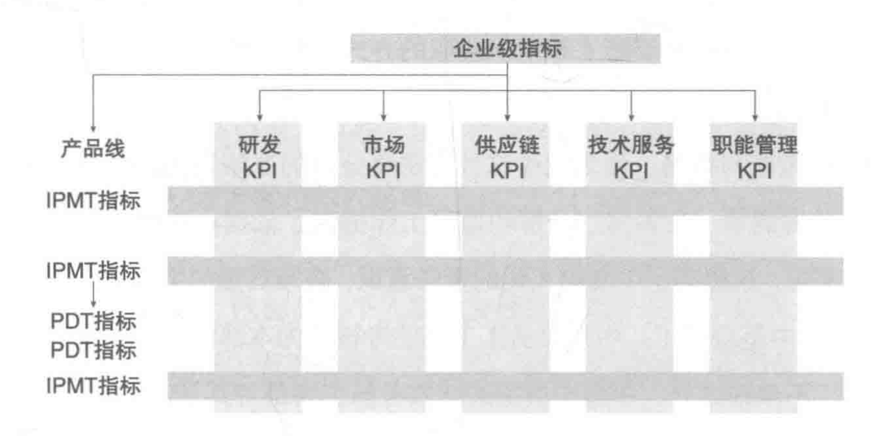


图 8-7 华为 KPI 指标体系

华为分层绩效考核制度

在华为绩效考核中，基于不同职位员工的职责、企业文化等因素形成了独特的分层绩效考核制度，分别是中高层、中基层以及试用期新员工三个层次，如图 8-8 所示。

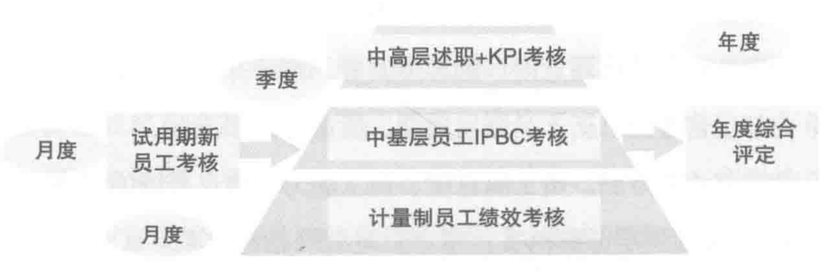


图 8-8　华为分层绩效考核制度

（1）中高层员工。华为对于中高层的绩效管理主要通过述职和 KPI 考核来完成。就是采用年终（年中）述职的方式，全面检查上一年（期）承诺 KPI 的完成情况，并对下一年（期）的 KPI 做出承诺，并全面阐述本部门达成 KPI 的策略与措施。华为通过这种方法将公司的战略目标分解成各部门可直接行动的纲领，为各部门分解和监管工作提供了依据；述职报告结果直接作用于高层，这提高了中高层人员的责任意识，鞭策其更加努力地开展工作。

（2）中基层员工。中基层员工工作的考核分为本部门工作和跨部门团队的工作，不单独划分。中基层员工的绩效考核主要是对其 IPBC（个人业务承诺）进行考核。

（3）计量制的员工、新员工。计量制的员工、新员工进行月度考核。

华为绩效考核四大领域

华为认为所谓绩效，简单地讲就是事物运作过程，如业务运作过程中所表现出的状态或结果，并通过客观考核和主观评估等手段表现出来。其绩效管理的四个领域分别是业务领域、绩效领域、职业领域、生活领域。

●业务领域

管理者的作用。保证员工有任务，按要求的标准做，在规定的时间内完成，使工作趋于熟练化。

管理者的能力。分析任务的要求和员工的能力；分析个人能力是否达到工作要求；向员工阐明任务的要求，必要时传授具体的知识和技能；检查工作过程，给予支持，评价最后结果。

●绩效领域

管理者的作用。保证目前的绩效令人满意；分析绩效下降的原因；激发员工提高自身技能和水平的动机；为员工的学习和发展创造更多的机会。

管理者的能力。明确规定你所期望的员工应达到的绩效水平；诊断员工在绩效上出现问题的原因；提供支持与适度的挑战，使员工得到学习；和员工一起总结经验，使其获得最大收益。

●职业领域

管理者的作用。挖掘员工个人职业发展的潜力；对员工在职业生涯的抉择提出建议；帮助员工做出最适当的选择；支持员工达到预期目的。

管理者的能力。了解员工内在的需求和动机；客观地评价其职业发展愿望与自身能力是否相称；在本组织内和广阔的就业市场中，为他们的职业生涯发展设计最佳途径和制定实现谋略。

●生活领域

管理者的作用。弄清楚问题的实质及其对员工个人和组织绩效的影响；协调员工个人与组织的利益；策划如何帮助员工达到预期生活目标和方案；在适当的时候，用感情表达的方式，表明自己对员工的支持。

管理者的能力。倾听和了解员工的需求；弄清楚你所能提供帮助的边界；让员工思考他们所面临的问题；帮助员工找出其认为处理这些问题的最佳

方法。

中高层考核：述职＋KPI考核

华为对于中高层的绩效管理主要通过述职和 KPI 考核来完成。

●述职模型

公司的愿景与战略分解到财务、客户、内部流程、学习与成长四个运作方面来实现长期目标与短期目标之间的平衡、财务指标与非财务指标之间的平衡、结果与过程（驱动因素）之间的平衡，如图 8-9 所示：



图 8-9　华为中高层考核

●述职内容

述职者对照经批准的年度业务规划、预算和 KPI 指标，总结上半年的执行情况，找出差距和原因；预测年度业务规划和预算目标的完成程度，对下半年各项目标作出承诺，提出下半年的具体策略措施和资源需求，具体述职内容包括以下八个方面：

（1）不足和成绩。总结上半年的业务与管理工作，针对 KPI 目标和影响 KPI 的根源性原因，按照优先次序，列出最主要的三项不足和最主要的三项成绩，并扼要地指出原因。

（2）市场数据及竞争对手比较，业务环境及最佳基准比较。通过准确扼要的数据和指标，说明客户、竞争对手和自身的地位、策略、差异和潜力；特别关注变化、动向、机会和风险，关注影响公司和部门 KPI 实现的市场因素和环境因素，以及业界最佳基准。

（3）KPI 完成情况。报告上半年 KPI 完成情况，与上年同期水平相比的进步情况，审视全年目标、挑战目标的达成程度，说明差距和原因。

（4）核心竞争力提升的策略与措施。核心竞争力提升的策略与措施是指那些完成 KPI 和增强公司潜力的关键策略和措施。各部门要围绕公司目标，回顾和评价部门业务策略、中心工作以及核心产品和业务推进措施的落实情况和进展情况，支持部门要负责检查公司重大管理项目的推进计划和阶段目标的完成情况。

（5）客户及内部客户满意度。客户满意度是衡量我们各项工作的重要尺度。业务部门要说明和分析客户的满意度，各部门要说明和分析内部客户满意度，特别是最满意的比率，最不满意的比率，哪些客户和内部部门最满意，哪些最不满意，下半年如何改进。

（6）组织学习与成长。公司通过组织建设、推行重大管理项目和 IT 建设，

不断提升公司的核心竞争力。各部门要提出并检查提高员工职业化技能的计划、措施和效果，报告和分析组织气氛指数，检查公司重大管理项目在本部门的推进计划和阶段目标的完成情况。

（7）预算与 KPI 承诺。管理必须形成闭环。各部门根据自己的真实水平及与竞争对手的对比和公司要求，对 KPI 指标和业务目标作出承诺，提出挑战目标，调整预算，以便检查和考核，形成自我激励、自我约束的机制。

（8）意见反馈。提出需上级关注的战略问题及相关部门在运作方面的支持需求。

● KPI 考核

华为公司级 KPI 及各部门 KPI 依据平衡计分卡思想设计，指标层层分解落实，下一级部门 KPI 必须对上级部门 KPI 形成支撑。KPI 考核表如表 8-1 所示：

表 8-1　华为 KPI 考核表

平衡计分卡	华为公司级 KPI	全球技术服务部 KPI
财务类指标		
客户类指标		
内部运营指标		
学习与成长类指标		

以服务客户满意度为指标的 KPI 考核样例如表 8-2 所示：

表 8-2　客户满意度 KPI 考核样例

指标名称	服务客户满意度
指标定义	用户对公司服务的满意程度，其高低是判断服务工作好坏的重要标准，由第三方外部满意度调查的各项分类满意度加权计算得出
设立目的	衡量客户对华为公司服务的满意情况
计算公式	Σ满意度 × 权重
统计周期	一年
数据来源	营销工程部
年度目标值	×× 分
权重	×%
备注	

华为中基层考核：量化指标 + 非量化指标 + 工作态度 + 追加目标与任务

●指导思想

功能部门人员的工作分为本部门工作和跨部门团队的工作，没有派出的概念。绩效考核是立足于员工现实工作的考核，强调员工的工作表现与工作要求相一致，而不只是基于其在本部门的工作进行评价。绩效考核必须自然融入部门日常管理工作中，才有其存在价值。双向沟通的制度化、规范化是考核融入日常管理的基础。帮助下属提升能力，与完成管理任务同样都是管理者义不容辞的责任。

●考评原则

（1）责任结果导向原则。引导员工用正确的方法做正确的事，不断追求

工作效果。

（2）目标承诺原则。考核期初双方应对绩效目标达成共识，被考核者须对绩效目标进行承诺。目标制定和评价应体现依据职位分类分层的思想。

（3）考评结合原则。考核工作期初功能部门应界定绩效评价者，评价时充分征求绩效评价者的意见，并以此作为考核依据；绩效评价者应及时提供客观的反馈。

（4）客观性原则。以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。

●华为中基层考核表

从表 8-3 我们可以看到华为中基层考核的考核目标分为两个部分。第一部分指标性目标，它是量化指标加上非量化指标，再加上追加目标，这些加起来是 70%，剩下的是工作态度和管理行为占 30%。

第二部分是重点工作目标，重点工作目标指的是那些没法量化，但是公司又需要考核的内容，华为把它作为一个权重比列。华为重点工作的权重是 60%，总分是 600 分。

表 8-3 华为中基层考核表模板

姓名			职务			评价人			评价日期		
第一部分：指标性目标（权重 40% 共 400 分）											
目标名称	目标标准	权重	分数	完成情况	信息提供人及时间	评估分数					指标得分
						A（100%）	B（75%）	C（75%）	D（35%）	E（0）	
招聘合格率	90%	15%	60				45	36	21	0	
第一部分得分											
第二部分：重点工作目标（权重 60% 共 600 分）											
重点工作名称	标准	权重			分数	评估分数					得分
						A（100%）	B（75%）	C（60%）	D（35%）	E（0）	
完善人力资源管理制度	完整性与适用性	20%			120	120	90	72	42	0	
第二部分得分											
本次考核总成绩：						被考核部门主管意见：					
考核说明：											
等级划分：绩效考核等级按照五级划分，A 为最高级没 E 为最低级											

●基层员工考核内容

表 8-4　基层员工考核内容表

考核对象	公司各部门 / 项目部下属的在职员工
考核周期	季度考核
计薪方式	每季度第一个月工资 = 基本工资 + 津贴 每季度第二个月工资 = 基本工资 + 津贴 每季度第三个月工资 = 基本工资 + 津贴 + 本季度业绩奖金 如另有年终奖金发放，则每季度绩效考核结果各占 25%(股权与提成另计)
业绩奖金	各被考核部门的考核成绩均分为四等，即 A(优异),B(胜任),C(合格),D(需要改进)。被评为 D 等者，建议不发业绩奖金。其综合考核结果结合公司、部门、个人三方的绩效等级评定，各占一定比例。建议个人的考核成绩在部门内部进行强制排序。考核结果决定业绩奖金
考核执行者	主要执行人：员工的直属部门主管（部门经理） 辅助执行人：人力资源部负责人 最终裁决人：分管高管人员
考核执行时间	每季度结束后的 5 ～ 8 个工作日内进行考核（与部门考核基本同步，亦可根据具体情况，提前或推迟 1 ～ 2 个工作日进行），并兑现季度业绩奖金

●年度考核等级对应的分配比例与晋升

表 8-5 年度考核等级对应的分配比例与晋升表

等级	A（优秀）	B（良好）	C（称职）	D（基本称职）
标准	100% 月基本薪酬	80% 月基本薪酬	60% 月基本薪酬	50% 月基本薪酬
比例（%）	5	20	50	20
晋升	可晋升两级	可晋升一级		

向华为学习绩效管理

在华为迅速成长的年代，华为有很多地方被社会炮轰，缺乏开放、缺乏民主是人们对它的最初印象，很多人认为华为不会被这个时代所打败，但会被自己所打败。然而华为经过一系列的持续改革，凭着独特的企业文化、经营理念、商业模式、管理方法开创出一番新景象。

很多人把华为比作一本让人想读却读不透的书，华为是神秘的，华为是成功的，它的成功，更加重了它的神秘。从 1997 年到 2007 年前后，华为大规模跟 IBM 学转型变革，这一变革，现在看来无疑是成功的。华为学习 IBM 转型的变革之路，值得每一个同行思考，也值得每一个转型期的企业学习和借鉴。当然，华为在学习 IBM 绩效管理的同时也进行了许许多多适合自己企业的创新之举。虽然都采用“个人承诺业务”，但考核的频率、方向、所占比例都不一样，在企业发展成熟的现代，华为对员工又提出了分层考核的管理方法。华为创始人任正非先生在 2016 年市场部会议上，针对绩效管理，特

别提出：“各级主管的目标与责任要清晰，责任结果导向的考核机制，导致内部的机制简单，风气正派，脑袋对着客户的勇士更多。责任结果导向，必然是优秀干部辈出，迎合作风消失。”



Q&A 姚老师答疑解惑

问：业绩加能力评估，有什么优缺点吗？

姚老师：优点：更加综合地评估一个人的表现。除量化业绩外，还有能力的评估。缺点：能力评估为定性评估，需要经理通过平时的观察，要做到公平公正，所以经理的绩效管理能力的高低就很重要。

思、悟、行

问：业务发展模式不确定，绩效考核该怎么做？

姚老师：业务模式不确定，也就是变化快，目标经常会变。我建议采用 OKRs 考核，考核目的主要是跟踪业绩完成情况，暂时不要和员工的收益直接挂钩。

思、悟、行

问：高层绩效考核工资比例如何分配较合理呢？

姚老师：高层管理者的绩效，除了侧重部门业绩的完成，如销售额与利润等，还应强调部门管理，所以需要考核管理者的领导能力、团队发展、人员培养，等等。和普通员工比较，应该更加突出与强调绩效工资比例。如果普通员工是10%～15%，我认为高管比例应该在20%～25%，这样才能激励管理层更好地完成团队业绩与培养团队。

思、悟、行

问：部门管理者的个人绩效是如何与组织绩效挂钩的呢？

姚老师：个人绩效与组织绩效挂钩的方法：①管理者个人目标必须来自或分解自组织目标。②管理者也可以共享组织目标，个人占有一定权重。③管理者个人奖金应该与团队奖金或者公司收益挂钩。

思、悟、行

问：小企业的绩效考核应该怎么来设置呢？

姚老师：小企业也应该按照绩效管理四步骤来实施。从目标分解到目标管理执行，再到目标考核与奖励。可能小企业可以完成得更加灵活

一些，考核频率也可以更灵活。部门少，人员少，可以进行充分的横向比较。

思、悟、行

问：追加目标是否会让目标设定成为空谈?

姚老师：追加目标的原因是业务有所变化，市场有所变化，我们的目标需要跟上这种变化。追加的目标需要完成，年初设置的目标也需要完成。追加目标放在考核表里，和其他目标一样完成。年度目标设置后需要根据市场变化追加目标，如果是季度目标设定，追加的可能性就不大，因为季度目标本身就和市场结合得很紧密了。

思、悟、行

问：如何平衡单纯追求绩效奖金与员工激励?

姚老师：绩效考核强调结果运用，绩效考核目的就是激励员工发挥潜力。如果结果单纯与奖金挂钩，肯定激励不够。还应该和员工的职业发展结合，例如和晋升结合、和培训结合、和轮岗结合，这样才能平衡。

思、悟、行

问：年终奖根据销售贡献来定可以吗？定几个点合适？

姚老师：销售人员根据销售额及其他财务指标制定奖金是合理的，其他非销售类员工可以根据对销售额的贡献不同来分担销售指标，可以设置不同权重。定几个点的奖金，各家公司可能不同，但是建议低工资高奖金，更能激励销售人员。奖金可以占整体收入的20%～50%。

思、悟、行

后记

本书能够出版，非常感谢智读汇创意出版中心的帮助与支持，没有你们的鼓励，我很难在忙碌的授课中挤出时间来总结自己的教学经验与案例。

我也要感谢我的学员们，是你们在线上和线下的课堂上提出了很多的关于绩效管理的问题，也促成了我撰写此书的动力。解决你们在日常绩效管理中的困惑，正是我开设绩效管理课程的初衷。而随着移动互联网时代的来临，随着绩效管理变革在全球的推广，我的课程也在升级换代，目前开设的绩效课程，更加注重绩效管理的创新变革与新工具 OKRs 的运用。希望能帮助我们的企业管理与时俱进，与全球接轨同步。

最后我要感谢与我合作多年的培训机构，感谢你们给了我舞台，让我在人力资源培训平台上，发挥出自己的一点力量，我希望能为中国企业绩效管理的进步做出一份小小的贡献。

当然，我也要感谢家人、朋友。在我忙碌的授课中、

飞行中，依旧得到你们一贯的支持与理解，这是我能够勇往直前的源泉。

最后，我想重申一下我的观点，我们需要重新定义绩效管理。

首先跟大家分享一个最新的美国人力资源对绩效管理的定义，这是我从英文直接翻译过来的，我觉得它比较符合现代企业的理念。

绩效管理是一个持续的系统、过程、方法和工具，它是一个流程，通过绩效管理将个人目标和团队目标与组织战略目标保持一致，绩效管理使公司可以辨识、衡量和发展员工的绩效。所以绩效管理的目的是提高员工的能力，从而提高员工的绩效。绩效管理应该以人为本，以员工为本，以提升员工能力和绩效为核心。

互联网时代绩效管理也需要重新定义了。绩效管理从 20 世纪五六十年代德鲁克时代开始提出目标管理，到后期我们有 SMART、KPI，现在已经是 2017 年了，几十年时间过去了，我们从大工业化时代已经到了移动互联网时代，面对这样一个模糊不确定的时代，企业也面临着绩效的挑战、市场的挑战，所以我们真的是到了需要改变的时候。

重新定义后的绩效管理包含以下几个方面：

第一是目标分解。传统的目标分解是每年一次，由上到下的分解，从高层主管分到员工。但是我们重新定义以后，新绩效管理的目标分解，是能让员工积极去参与，需要敏捷和快速，不要一年一次，频率要更快，比如说季度分解，甚至是月度分解目标也是可以的。另外我们的目标分解需要员工积极参与，目标是透明的。比如 OKRs 目标都是透明的，这一点我们传统目标分解做得是非常不到位的。透明有助于团队合作，员工和经理都对目标有责任感。

第二是考核频率。传统考核每年打一次分，或者半年打一次分，然后根据结果发奖金。重新定义后的新绩效管理重点不是打分，而是持续的对话、

沟通，经理给员工的辅导反馈。重点是员工的能力提升和员工的职业生涯发展。传统绩效管理非常依赖打分，我们不否认打分有它的客观性，但是不能太过于依赖打分、强制分布。

第三是传统的绩效考核是一项活动。因为一年就做一次，它其实不是一个流程。新绩效管理是一个持续的流程，它每天和运营工作结合起来。

第四传统绩效考核是静态的，预设好的，有固定的几个 KPI 分数。新绩效管理是有活力的、持续的、敏捷的，目标可以调整，因为市场在变、战略在变、竞争对手在变、绩效管理目标也需要随之而变。

第五是团队合作。传统绩效管理更看中竞争和比较，考核有好有差，大家都在竞争，破坏了生态也破坏了团队合作。新绩效管理会淡化这些，更侧重真实合作的工作方式，大家开放、信任而不是去竞争。传统绩效管理是个人做得好、个人奖金多，侧重的是个人产出，可以是任务、质量。新绩效管理不仅侧重于个人，它更侧重个人对团队的贡献，个人的产出对团队产生的影响，新绩效管理更加注重整体绩效的提高。

最后感谢大家的支持，希望本书可以得到大家的反馈，有任何建议和意见，可以发邮件到以下邮箱，我期待和大家的交流。

Joanyao180@foxmail.com

姚琼

参考文献

[1] 孙科柳．华为绩效管理法 [M]. 北京：电子工业出版社，2014.

[2] 拉斯洛·博克．重新定义团队：Google 如何工作 [M]. 北京：中信出版社，2015.

[3] 安迪·格鲁夫．格鲁夫给经理人的第一课 [M]. 北京：中信出版社，2013.

[4] 郭京生，杨飞，熊敏等著．绩效管理案例与案例分析（第二版）[M]. 北京：中国劳动社会保障出版社，2012.

[5] 胡劲松．绩效管理从入门到精通 [M]. 北京：清华大学出版社，2015.

[6] 张继辰，王乾龙．阿里巴巴的企业文化 [M]. 深圳：海天出版社，2015.

[7] 陈浩．绩效考核与薪酬激励精细化设计必备全书 [M]. 北京：华侨出版社 . 2014.

[8] 杰克·韦尔奇，约翰·拜恩．韦尔奇自传 [M]. 北京：中信出版社，2013.

[9] 吴洁云，赵阳阳．麦当劳：温情征服世界 [M]. 北京：中信出版社，2004.

[10] 王瑞勇，全鑫．效量化考核与薪酬体系设计全案 [M]. 北京：人民邮电出版社，2014.